



**Työterveyslaitos** | Arbetshälsöinstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

# **Työn imua uran seniorivaiheeseen**

KENTTÄKOKEELLINEN INTERVENTIOTUTKIMUS 17 TYÖORGANISAATIOSSA

**Jukka Vuori**  
**Marjo Wallin**  
**Kaisa Kirves**





**Työterveyslaitos** | Arbetshälsainstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

## **TYÖN IMUA URAN SENIORIVAIHEESEEN – KENTTÄKOKEELLINEN INTERVENTIOTUTKIMUS 17 TYÖORGANISAATIOSSA**

Jukka Vuori, Marjo Wallin, Kaisa Kirves

Työterveyslaitos

Helsinki



Työterveyslaitos

Työura-salkku

PL 40

00251 Helsinki

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

© 2017 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Julkaisu on toteutettu Työsuojelurahaston tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-261-735-4 (nid.)

ISBN 978-952-261-734-7 (PDF)

Juvenes Print, Tampere 2017



## TIIVISTELMÄ

Työssä vai eläkkeellä -tutkimus- ja kehittämishankkeessa testattiin hankkeessa kehitetyn Työn imua uran seniorivaiheeseen -menetelmän vaikuttavuus työuran seniorivaiheen hallintaan, ikäsyrynnän kokemukseen ja työn imuun.

Menetelmä on kehitetty kognitiivisen psykologian ja sosiaalisen oppimisen periaatteille, ja se perustuu osittain kokemuksiin aikaisemmista Työterveyslaitoksen uranhallintaa vahvistavista ryhmämenetelmistä. Ryhmämenetelmän vaikuttavuutta testattiin satunnaistetussa, kenttäkokeellisessa asetelmassa 17 työorganisaatiossa selvittäen 6 kk seuranta-aikana menetelmän pitkäaikaisvaikutuksia. Tutkimukseen osallistui 699 työntekijää, joista 359 arvottiin koeryhmään ja 340 vertailuryhmään. Seurantakyselyjen (T2 ja T3) vastausprosentit olivat molemmissa ryhmissä yli 90 %.

Tutkimuksen tulosten mukaan Työn imua uran seniorivaiheeseen -menetelmä nosti valmistautuneisuutta työuran seniorivaiheen työuran hallintaan välittömästi ryhmävalmennuksen jälkeen. *Valmistautuneisuus* tarkoittaa ensinnä koettua pystyvyyttä senioritaitoihin (puolien pitämiseen työpaikalla, taitojen ja kokemusten esille tuomiseen sekä kokemuspohjaisen tiedon jakamiseen muille), työkyvyn ylläpitoon (osaamisen ylläpitämiseen, vireänä ja aktiivisena pysymiseen, terveyden ylläpitämiseen, stressin hallintaan työssä) ja työllistymiskyvyn ylläpitoon (työtehtävien muuttamiseen, työpaikan vaihtamiseen tarvittaessa,) ja toiseksi tiedollisia ja emotionaalisia valmiuksia kohdata vastoinikäymisiä työuralla. Nämä tulokset olivat samanlaisia riippumatta osallistujien sukupuolesta, iästä tai työorganisaatiosta. Myöskään ryhmävalmennuksen intensiteetillä kahden, kolmen tai neljän viikon aikajänteellä ei ollut vaikutusta tuloksiin.

Pitkäaikaisseurannassa, puoli vuotta ryhmävalmennukseen osallistumisen jälkeen, osallistujat olivat tehneet merkitseviä muutoksia työrooliinsa, heillä oli vahvistunut työn imu ja lisääntynyt tulevaisuusorientaatio työssä. Lisäksi ryhmävalmennukseen osallistuneilla oli puolen vuoden seurannassa merkitsevästi vähentyneet ikäsyrynnän kokemukset. Aikaansaamalla myönteisen muutoksen osallistujien ajattelussa valmistautuneisuuden vahvistumisen kautta, seuraa siitä pidemmällä aikavälillä myönteisiä muutoksia osallistujien käyttäytymisessä uranhallinnan parantumisen kautta.

Nämä tulokset ovat tärkeitä osoittaessaan, että vahvistamalla varttuneiden työntekijöiden voimavaroja ja lisäämällä tehokkaiden toimintatapojen aktiivista käyttöä sekä itseohjautuvuutta kohdattaessa uraan ja työhön liittyviä haasteita ja vastoinikäymisiä, voidaan lisätä työn imua ja työuralla nähtyjä mahdollisuuksia.

Avainsanat: ryhmäinterventio, uranhallinta, valmistautuneisuus, koettu ikäsyryyntä, työn imu, työssä jatkaminen





## ABSTRACT

The aim of the Working or retiring –research and development project was to study effectiveness of “Engagement for Senior Employees” peer group method on late career management, age discrimination and work engagement.

The method was grounded on the principles of cognitive psychology and social learning, as well as previous experiences of career management interventions at the Finnish Institute of Occupational Health. The effectiveness was studied in a randomized, field experimental study in 17 work organizations. There were 699 participants, of which 359 were randomized into experimental group and 340 into control group. The response rates to questionnaires (T2 and T3) were above 90 % in the both groups.

The results show that “Engagement for Senior Employees” peer group method increased preparedness for late career management proximally by strengthening self-efficacies and knowledge as well as emotional preparedness for managing setbacks. The results were similar for women and men regardless of their age (42 to 66 years) or organizational background (public or private). Also the intensity of the peer group during two, three or four weeks’ timespan did not change the results.

In the follow up (6 months after the intervention) participants of the “Engagement for Senior Employees” peer group had changed significantly their work roles, had higher work engagement and future time perspective at work than those in the control group. In addition the perceived age discrimination was significantly lower than in the other group.

These results are very important, because they demonstrate how by enhancing employees' resources in proactively managing their own late career in work organizations there are also longer term beneficial effects on their career, engagement and well-being.

Key words: Group intervention, career management, preparedness, perceived age discrimination, work engagement, longer careers



## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>7</b>
1.1	Varttuneen työntekijän työuran hallinta .....	8
1.2	Valmistautuneisuus.....	9
1.3	Aiemmat kokemukset työurainterventioiden vaikuttavuudesta.....	10
1.4	Työn imua uran seniorivaiheeseen .....	11
<b>2</b>	<b>Tavoitteet</b> .....	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>Menetelmät ja aineisto</b> .....	<b>16</b>
3.1	Yhteistyö organisaatioiden kanssa.....	16
3.1.1	Organisaatioiden rekrytointi.....	17
3.1.2	Valmentajavalmennus .....	18
3.1.3	Tutkittavien rekrytointi.....	19
3.1.4	Ryhmävalmennuksen toteutus organisaatioissa .....	19
3.1.5	Lukupaketin toteutus.....	20
3.2	Vaikuttavuustutkimuksen toteuttaminen.....	20
3.2.1	Kenttäkokeellinen asetelma organisaatioissa .....	20
3.2.2	Aineiston kerääminen.....	21
3.2.3	Vaikuttavuusmittarit .....	21
<b>4</b>	<b>Tulokset</b> .....	<b>24</b>
4.1	Osallistujat.....	24
4.1.1	Taustatekijät .....	24
4.1.2	Satunnaistamisen onnistuminen ja katoanalyysi .....	25
4.2	Ryhmävalmennus ja sen vaikutukset .....	25
4.2.1	Arviot ryhmävalmennuksesta ja lukupaketista .....	25
4.2.2	Valmistautuneisuus.....	27
4.2.3	Muutokset puolen vuoden seurannassa .....	29
<b>5</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>31</b>



<b>6</b>	<b>Johtopäätökset ja tulosten hyödyntäminen.....</b>	<b>34</b>
<b>Lähteet .....</b>		<b>36</b>

# 1 JOHDANTO

Ihmiset ovat nykyisin terveitä ja toimintakykyisiä huomattavasti aiempaa kauemmin. Viimeisen sadan vuoden aikana ihmisten terve elinikä on pidentynyt yli kymmenen vuotta ja sama kehitys jatkuu (Vaupel, 2010). Tämän seurauksena monissa kehittyneissä ja väestöltään ikääntyvissä yhteiskunnissa on kovia taloudellisia paineita nostaa eläkeikää, jotta kasvavia eläkekustannuksia voitaisiin vähentää (Bongaarts, 2004; Ebbinghaus, 2000). Tähän liittyvät myös vaatimukset tuottavan työuran jatkamisesta aiempaa pidempään. Työntekijöiden parissa nämä vaatimukset saavat osittain ristiriitaisen vastaanoton. Jotkut työntekijät haluaisivat jatkaa työntekoa, kun taas monet vastustavat ajatusta.

Varttuneista työntekijöistä löytyy paljon vahvaa yhteiskunnallisesti tuottavaa potentiaalia, jos he pysyvät pidempään motivoituneina työuran jatkamiseen. Usein kuitenkin työnantajat eivät halua pitää varttuneita työntekijöitä organisaatioissaan, koska monet työnantajat luulevat vanhenemisen heikentävän tuottavuutta (Kahn, 1994; van Dalen & Henkens, 2013). Nämä varttuneita työntekijöitä syrjivät ikäasenteet liittyvät myös yhteiskunnassa kehittyneisiin sosiaalisiin rakenteisiin. Nämä rakenteet eivät ole ehtineet kehittyä eliniän pidentyessä ja rajoittavat työkuuntoisten omaa työelämänsä kulkuaan koskevia ratkaisuja sekä heikentävät varttuneiden työntekijöiden hyvinvointia. Tämä taas on yksi keskeinen vaikutin eläkeikää lähestyvien työntekijöiden motivaation heikkenemiselle ja työuran lopettamiselle (Clarke ym., 2011). Todellisuudessa vanhempien työntekijöiden työkyky näyttäisi pysyvän valtaosalla ikääntyessä ennallaan (Ilmarinen ym., 1997; Ng & Feldman, 2012), samoin kuin tuottavuus (Dostie, 2011; Mahlberg ym., 2013).

Onnistunut vanheneminen edellyttää kiinnostavien mahdollisuuksien ja tavoitteiden näkemistä tulevaisuudessa siitä huolimatta että joutuu kohtaamaan ikään liittyviä rajoituksia (Neugarten ym., 1965; Ryff, 1989). Jos ikääntyvät aikuiset voisivat pysyä kauemmin tuotteliaissa ja sosiaalisesti verkostoituneissa rooleissaan terveisinä ja saaden riittävän toimeentulon, heidän mielenterveytensä voisi jopa kohentua elämänsä loppupuolella (Carstensen ym., 2011; Clarke ym., 2011). Tällainen mahdollisuus koskee toistaiseksi vain osaa työntekijöistä. Suurimmalla osalla työntekijöistä olosuhteet työelämässä näyttäisivät olevan niin huonot, että eläkkeelle jääminen parantaa koettua terveyttä (Westerlund ym., 2009; Zacher & Frese, 2011).

Kun ihmiset jättävät taakseen mielekkäät ja tärkeät sosiaaliset roolinsa ja menettävät hallinnan uraansa ja elämäänsä, tulevaisuus näyttää epävarmalta ja tarkoituksettomalta, mistä seuraa haitallisia mielenterveysvaikutuksia (Mirowsky & Ross, 1992; Wang ym., 2011). Dave

ym. (2008) osoittivat pitkittäistutkimuksessaan, kuinka työssäkäynti pidempään ja vanhempaan ikään saakka näytti vähentävän tai lykkäävän mielenterveyden heikkenemistä. Jos eläköityminen oli pakotettu ja työntekijän hallinnan tunne heikko, kielteiset terveysvaikutukset lisääntyivät. Kestävät ratkaisut edellyttävät elämäntilanteen huomiointia niin työurien pidentämistä koskevassa tutkimuksessa, kehittämisessä kuin päätöksenteossakin aiempaa enemmän (van der Heijden ym., 2008).

## 1.1 Varttuneen työntekijän työuran hallinta

Seniorivaiheen työuran hallinnalla tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä osaa, haluaa ja jaksaa jatkaa pidempään työssä, jonka kokee mielekkääksi. Kuitenkin, ikään ja ikääntymiseen liittyvät ennakkoluulot muodostavat huomattavan vastoinväkymisen työuran loppuvaiheessa. Varttuneiden työntekijöiden syrjinnässä on kolme ongelmallista, toisiinsa liittyvää osa-aluetta. Ensimmäinen on kielteiset asenteet vanhuutta sekä vanhenemisprosessia kohtaan. Toinen ongelma-alue on epäoikeudenmukaiset toimintatavat erityisesti työelämässä, mutta myös muissa sosiaalisissa rooleissa. Kolmas ongelma-alue on yhteiskunnan rakenteet ja politiikat, jotka heijastavat vanhenemiseen liittyviä stereotyyppisiä ajatuksia, heikentävät ikääntyneiden mahdollisuuksia elää itselle tyydyttävää elämää ja nakertavat ihmisarvoa. Nämä kolme ikäsyrjinnän ulottuvuutta pyrkivät tekemään luonnollisesta vanhenemisesta sosiaalisen ongelman, jolla on vahingollisia seurauksia vanhenevien ihmisten työhön sitoutumiselle ja mielenterveydelle (Butler, 1980).

Ikäsyrjinnän esiintymistä kuvaavat luvut vaihtelevat riippuen käytetystä ikäsyrjinnän mittarista ja tarkastelutavasta. Työ ja terveys Suomessa -tutkimuksen mukaan 5 % palkansaajista kokivat eri-ikäisten kohtelun työpaikalla melko tai erittäin epätasa-arvoiseksi (Kauppinen ym., 2013). Viitasalo (2011) havaitsi ikäsyrjinnän kokemusten jakautuvan epätasaisesti sukupuolen ja iän mukaan siten, että eniten ikäsyrjintää kokivat 55 vuotta täyttäneet naiset (7,5 %). Eurobarometrin mukaan Suomen työelämässä koetaan ikäsyrjintää yhtä yleisesti (20 %) kuin EU:ssa keskimäärin (Eurostat, 2012). Tämä itse koettu tai todistettu ikäsyrjintä työelämässä kohdistui sekä nuoriin että vanhempiin työntekijöihin.

Ikäsyrjintä vaikuttaa varttuneiden työntekijöiden arvostukseen työpaikalla. Vuoden 2013 Työolotutkimuksen mukaan vain joka kolmas palkansaaja koki, että työpaikalla arvostetaan vanhempien työkokemusta. Iän suhteen syrjivä ilmapiiri työpaikoilla työntää varttuneita, eläkeikää lähestyviä työntekijöitä pois työelämästä jo suhteellisen varhain. Suomessa 56-vuotiaana todennäköisyys pysyä työelämässä on enää noin 30 % verrattuna 50–51-vuotiaisiin (Haataja, 2007). Lisäksi vanheneminen vaikeuttaa Suomessa työllistymistä jo 45–55-vuoden iässä ja vaikeus työllistyä lisääntyy lähes eksponentiaalisesti iän karttuessa (Haataja, 2007; Myrskylä, 2010). Mirowsky ja Ross (1992) osoittivat tutkimuksessaan, kuinka myös masennusoireet henkilön työuralla ensin vähenevät aina keski-ikäen (45 v.) asti, kun-

nes ne taas alkavat tasaisesti lisääntyä lähestyttäessä eläkeikää. Masennuksen lisääntyminen on yhdistetty menetyksiin, joita voivat työssä olla esimerkiksi työaseman tai palkan heikentyminen tai urakehityksen hidastuminen tai pysähtyminen.

Kielteisiä asenteita ikääntymistä kohtaan havaitaan myös varttuneilla työntekijöillä itsellään, jolloin nämä sisäistetyt ikäännakkoluulot vaikuttavat kielteisesti pystyvyysuskoon (Levy, 2003) ja halukkuuteen kehittyä työssä (Mauer ym., 2008). Lisäksi ikääntymisen on havaittu olevan yhteydessä heikompaan urakehitysmotivaatioon ja oppimisen pystyvyysuskoon (Ng & Feldman, 2013). Työuran loppupuolella saatetaan myös kokea jäljellä oleva aika työelämässä rajalliseksi, jolloin suuntaudutaan aikaisempaa enemmän olemassa olevan kokemuksen ja sosiaalisten verkostojen pariin, itsensä ja osaamisensa kehittämisen sijaan (Carstensen ym., 1999; Zacher & Frese, 2009). Lähestyvä eläkeikä lisää myös työntekijöiden ”jäähdyttelyä” eli vähentää sitoutumistaan työhön jopa kaksi vuotta ennen eläkkeelle siirtymistä (Damman ym., 2013). Kielteiset ikäasenteet sekä sisäistettyinä että ulkoapäin kohdattuina voivat yhdessä olla myötävaikuttamassa epäedullisesti ikääntyneiden työntekijöiden työuran kehitykseen ja työssä jatkamisen mielekkyyteen (Posthuma & Champion 2009).

## 1.2 Valmistautuneisuus

Lähestyessään eläkeikää työntekijän tulisi selkeyttää omat tavoitteensa joko jatkaa työuraa tai aloittaa muita tulevaisuuden projekteja. Tutkimuksissa on todettu, että ihmisten käyttäytymiseen ja sitä kautta myöhempään työuraan ja terveyteen voidaan työuran siirtämätilanteissa vaikuttaa myönteisesti vahvistamalla heidän koettua pystyvyyden tunnettaan (Jane-Llopis & Barry, 2005; Vuori & Vinokur, 2005). Esimerkiksi koetulla pystyvyydellä työuran seniorivaiheen hallintaan tarkoitetaan henkilön luottamusta omiin kykyihinsä hallita menestyksekkäästi työuransa seniorivaihetta ja siihen liittyvää omaa eläkkeelle siirtymistä. Vahvistamalla ihmisen koettua pystyvyyttä hallita eläkkeelle siirtymisen prosessia voidaan siis olettaa hänen pystyvän tekemään parempia eläkkeelle siirtymistä koskevia ratkaisuja ja myös aktiivisesti pyrkivän toteuttamaan niitä.

Vaikka työuran seniorivaiheeseen ja eläköitymiseen liittyvä pystyvyys koettaisiin vahvaksi, voi eteen tulla vastoinkäymisiä ja ulkoisia esteitä esimerkiksi organisaatiomuutoksista tai ikäsyrjinnästä johtuen. Nämä vastoinkäymiset, vaikeudet ja esteet voivat heikentää luottamusta oman toiminnan tuloksellisuuteen ja johtaa lannistumiseen sekä huonoihin ratkaisuihin. Vastoinkäymisiin voidaan kuitenkin varautua ennalta. Varautuminen työuran seniorivaiheessa mahdollisesti ilmeneviin uhkiin sekä mahdollisten virheiden ja epäonnistumisten hyväksyminen mahdollisuuksina oppia pitävät yllä sitoutuneisuutta omaan tavoit-

teelliseen toimintaan silloinkin, kun kohtaa todellisia takaiskuja. Tutkimukset ovat osoittaneet, että vastoinikäymisiin varautuminen on merkittävä keino ehkäistä masennusoireita (Vuori ym., 2005).

Koetun pystyvyyden ja vastoinikäymisiin varautumisen vahvistamista yhdessä kutsutaan valmistautuneisuuden vahvistamiseksi (Vuori & Vinokur, 2005). Valmistautuneisuus motivoi prosessia, jossa työntekijä sopeutuu aktiivisesti uuteen uratilanteeseensa tehden suunnitelmia ja asettaen tulevaisuutta parantavia tavoitteita ja arvioi mahdollisuuksiaan ja kykyjään saavuttaa näitä tavoitteita. Valmistautuneisuutta pidetään tärkeänä yksilöllisenä ominaisuutena, kun henkilö pyrkii hallitsemaan työuraansa nykyisessä vaikeasti ennustettavassa uraympäristössä (Lent, 2013).

### 1.3 Aiemmat kokemukset työurainterventioiden vaikuttavuudesta

Työterveyslaitoksessa on 20 vuoden ajan kehitetty työuran hallintaan tarkoitettuja, tutkimusnäyttöön ja interventioteorioihin perustuvia preventiivisiä menetelmiä. Ryhmät on toteutettu vertaisryhminä ja niitä on julkaistu työttömien uudelleentyöllistymisen vauhdittamiseen (Mäkitalo ym., 1999), ammatillisesta koulutuksesta valmistuvien työllistymisen ja sen laadun parantamiseen (Koivisto ym., 2002; uudistettu versio Nykänen ym., 2012), peruskoulutuksesta toisen asteen opintoihin siirtyvien urahallinnan ja työelämäsuuntautuneisuuden vahvistamiseen (Vuori ym., 2006; uudistettu versio Nykänen ym., 2013) ja työssä koetun mielenterveyden vahvistamiseen ja varhaisen eläköitymisen ehkäisemiseen (Vuori ym., 2008). Menetelmät perustuvat sosiaalisen oppimisen (Bandura, 1977), päätöksenteon (Ajzen, 1991) ja ennakoivan stressinhallinnan teorioihin (Meichenbaum, 1985). Niillä vahvistetaan valmistautuneisuutta kohdata ja hallita haasteita ja vastoinikäymisiä työuran eri vaiheissa, erityisesti työurasiirtymissä.

Näissä menetelmissä käytetty ryhmämalli perustuu aktiivisen oppimisen periaatteisiin ja siinä käytetään hyväksi vertaisryhmän ja ohjaajien antamaa sosiaalista tukea (Caplan ym., 1997). Kussakin erillisessä menetelmässä ryhmätyöskentely kohdennetaan niihin taitoihin ja vastoinikäymisiin, jotka ovat keskeisiä juuri kyseessä olevassa työuran ongelmassa tai siirtymävaiheen selviytymisessä, esimerkiksi päätettäessä työssä jatkamisesta ja eläkkeelle siirtymisestä työuran seniorivaiheessa.

Ryhmämenetelmien myönteiset vaikutukset työuraan ja mielenterveyteen on osoitettu kenttäkokeellisissa asetelmissa (Ahola ym., 2012; Koivisto ym., 2007; 2010; 2011; Salmela-Aro ym., 2012; Vuori ym., 2002; 2005, 2008; 2011; 2012; Vuori ja Silvonen, 2005). Kenttäkokeelliset interventiotutkimukset ovat myös osoittaneet, kuinka sisäistä motivaatiota työhön liittyviin tavoitteisiin lisättiin vahvistamalla valmistautuneisuutta työuran hallintaan vertais-

ryhmässä (Koivisto ym., 2010, Salmela-Aro ym., 2012; Vuori ym., 2012). Pidemmällä aikavälillä tämä vahvistunut valmistautuneisuus vähensi työntekijöiden masennusoireita, erityisesti kuormittavassa tilanteessa työskentelevillä (Ahola ym., 2012; Vuori ym., 2012) ja pitkiä sairauspoissaoloja (Toppinen-Tanner ym., 2016). Lisäksi ryhmään osallistuminen vähensi suunnitelmia siirtä ennakkoeläkkeelle. Osallistujat, joilla oli ennen tutkimusta havaittu masennusriski, hyötyivät ryhmästä eniten (Vuori ym., 2012).

## 1.4 Työn imua uran seniorivaiheeseen

Preventiivisen ryhmäintervention vaikutusta seniorityöntekijöiden kokemaan ikäsyrrintään ja työn imuun ei ole aiemmin tutkittu. Tässä tutkimuksessa suunniteltiin ja laadittiin Työterveyslaitoksessa Työn imua uran seniorivaiheeseen -ryhmämenetelmä. Menetelmä perustuu osittain kokemuksiin aiemmasta, Työsuojelurahaston tuella kehitetystä Työuran uurtaja -menetelmästä (Vuori ym., 2008). Menetelmällä pyritään käytännössä edistämään seniorivaiheen työuran hallintaa, vähentämään ikäsyrrinnän kokemuksia ja edistämään sitoutumista työhön ja työuran jatkamiseen.

Kehitetty menetelmä liittyy suoraan pyrkimykseen edistää suomalaisten työntekijöiden eläköitymistä koskevien päätösten onnistuneisuutta (vrt. Keva, 2013). Tärkeänä elementtinä on avoimempi ja dialogisempi eläkkeellesiirtymisprosessi, jolloin työnantajan on helpompi varautua eläkesiirtymään ja työntekijä saa enemmän tukea päätöksentekoonsa koskien siirtymää (Midtsundstada, 2011). Perinteisesti organisaatioiden ikäohjelmilla on pyritty tukemaan varttuneiden työntekijöiden työssä jaksamista ja jatkamista. Kuitenkin organisaatiotason toimenpiteet eivät pelkästään riitä, vaan myös työntekijän yksilöllisiin voimavaroihin ja motivaation sekä työhön liittyviin asenteisiin vaikuttaminen on hyvin tärkeää. Suomessa organisaatiotasoisten ikäjohtamistoimenpiteiden rinnalla on toiminut vahva työterveyshuollon tuki, jonka kautta työkyvyn alenemisen uhan alla olevat ovat voineet saada varhaiskuntoutusta. Tämä varhaiskuntoutus on toteutunut yksilökeskeisesti ja irrallaan työpaikasta, jolloin sen vaikuttavuus on myös jäänyt vähäiseksi (Oksanen, 2012).

Menetelmän prototyyppi kehitettiin syksyn 2014 aikana niin, että se oli valmis työpaikoilla tapahtuvaan vaikuttavuuskokeeseen vuoden 2015 alussa. Työn imua uran seniorivaiheeseen -ryhmämenetelmällä pyritään hyvään eläkesiirtymään sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Työntekijän kannalta tämä tarkoittaa voimaantumista oman eläkkeellesiirtymisvaiheen suunnitteluun siten, että tunnistetaan omat työhön liittyvät tavoitteet, kokemuksen myötä kertynyt osaaminen ja mahdollisuudet jakaa sitä. Näin työntekijä voi edistää työroolinsa mielekkyyttä työuran viimeisinä vuosina. Lisäksi valmistautuneisuuden vahvistuminen lisää tehokkaiden toimintatapojen aktiivista käyttöä ja itseohjautuvuutta kohdattaessa uraan ja työhön liittyviä haasteita ja vastoinkäymisiä alati muuttuvassa



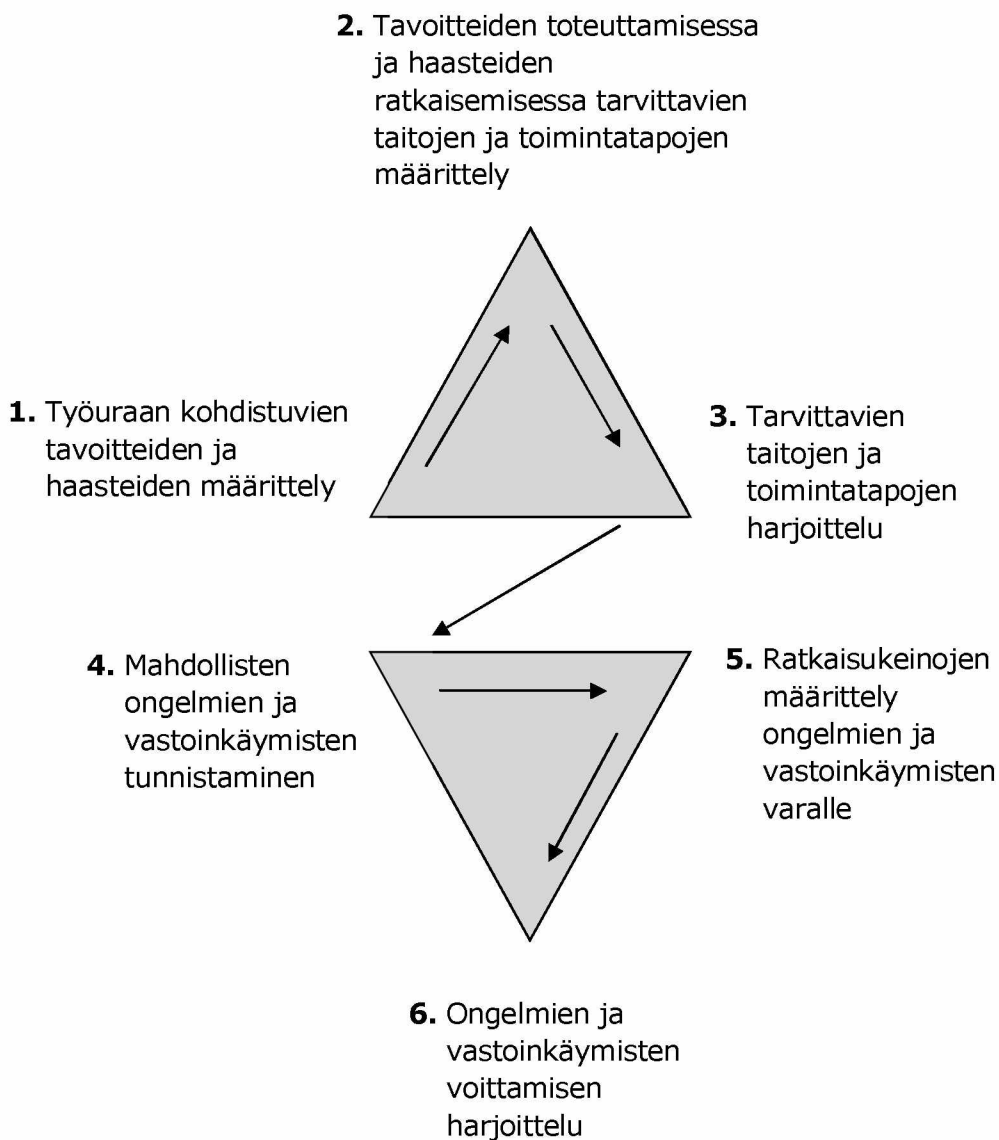
uraympäristössä. Työnantajan kannalta eläkkeellesiirtymisprosessin kehittäminen avoimemmaksi ja dialogisemmaksi edistää työpaikan mahdollisuuksia varautua osaamistarpeisiin, osaamisen jakamiseen ja työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseen.

Kehitetyn menetelmän tunnusomaisena piirteenä on aktiivisen oppimisen menetelmien systemaattinen käyttö. Sosiaalinen tuki vertaisryhmässä on tärkeä pystyvyyskäsityksiin ja itseluottamukseen vaikuttava tekijä. Ryhmätoiminta suunniteltiin siten, että osallistujat saavat sekä ohjaajilta että muilta ryhmäläisiltä osallistumis- ja oppimismotivaatiota sekä työuraan liittyviä pystyvyyskäsityksiä vahvistavaa palautetta. Vastoinikäymisiin varautuminen on tärkeä työn ja työuran hallinnan elementti. Se auttaa osallistujia reagoimaan takaiskuihin ja pettymyksiin sekä suunnittelemaan toimintaansa ja elämäänsä uudelleen tilanteissa, joissa alkuperäiset suunnitelmat eivät toteudu. Ryhmässä käsiteltävät vastoinkäymiset ja uraesteet liittyvät mm. työelämän ikäsyryntään, hoivavastuiden ja työn yhteensovittamiseen, omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen, ja sosiaalisen tuen säilyttämiseen muutostilanteessa.

Ryhmämenetelmän tavoitteet ovat:

- kehittää uranhallintataitoja
- kehittää kykyä hallita muutosta
- vahvistaa työmotivaatiota
- kannustaa työuraan liittyvien tavoitteiden ja ratkaisujen suunnittelussa
- edistää työn imua ja henkistä hyvinvointia
- ehkäistä näköalattomuutta ja masentuneisuutta eläkeikää lähestyttäessä
- vahvistaa uskoa elinikäiseen oppimiseen ja omiin työllistymismahdollisuuksiin
- vahvistaa työssä suoriutumista
- tukea työntekijän omaa terveyden ylläpitoa ja edistämistä
- tukea henkilöstön kehittämistä

Työn imua uran seniorivaiheeseen on suunniteltu toteutettavaksi intensiivisesti, ja sen kokonaiskesto on 16 tuntia. Jaksot suositellaan jakamaan neljälle aamupäivälle (4 x 4 tuntia) tai iltapäivälle. Ohjelman kulku ja harjoitusten sijoittuminen eri jaksoihin on kuvattu jaksokartassa Kuvassa 1.



Kuva 1 Ryhmämenetelmän kulku ja harjoitusten sijoittuminen eri jaksoihin

Harjoitukset ja niiden järjestys on suunniteltu vahvistamaan osallistujien työuran loppuvaiheen hallintaa. Harjoitusten sisällöissä pyritään lisäämään osallistujien tietoa tehokkaista toimintatavoista ja vahvistamaan taitoja näiden toimintatapojen hyödyntämisessä. Lisäksi tuetaan osallistujien motivaatiota hyödyntää oppimaansa työuran loppuvaiheen mielekkyyden lisäämiseksi. Motivaation lisäämiseksi oivallutetaan osallistujia tunnistamaan työhönsä liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia sekä huomaamaan, että heillä itsellään on tärkeä rooli muutosagenttina. Lisäksi vahvistetaan osallistujien pystyvyyden tunnetta työhönsä liittyvien haasteiden ratkaisijana (Bandura, 1977; Caplan ym., 1997). Ryhmän kulku on suunniteltu prosessinomaiseksi oppimispoluksi, jossa ensin tunnistetaan työuran loppuvaiheeseen liittyviä henkilökohtaisia voimavaroja, tavoitteita ja ongelmia. Tämän jälkeen kehitetään yhdessä muiden osallistujien kanssa toimivia ratkaisuja ongelmiin ja lopuksi näiden hyödyntämistä harjoitellaan pienryhmissä. Prosessin on kuvattuna tarkemmin kuvassa 2.

1. jakso	2. jakso	3. jakso	4. jakso
Ohjelman esittely ja aiheeseen orientoituminen	Ikäyhdentynyt ajattelumalli	Työyhteisön rakenne ja oma tehtäväkuva	Ikääntymisen mukanaan tuomat muutokset ja ennakkoluulot
Haastattelu työelämän tavoitteista	Oma osaaminen tulevaisuudessa	Henkilökohtaiset verkostot ja sosiaalinen tuki	Tavoite - suunnitelmaan orientoituminen
Henkilökohtaisten vahvuuksien tunnistaminen	Omassa työssä kehittyminen	Henkilökohtaisten verkostojen laajentaminen	Suunnitelman laatiminen
Elämänsä näkökulma ja oma osaaminen	Muutoksenhallinta työssä ja työssä	Työllistymisuskon vahvistaminen	Suunnitelmaan sitoutuminen
Siirrettävät taidot	Omat muutostilanteet		Ohjelman päättäminen
Työuraodotukset			

Kuva 2 Uranhallinnan taitojen harjoittelun prosessi

## 2 TAVOITTEET

Tutkimushankkeen tavoitteena oli testata hankkeessa kehitetyn Työn imua uran seniorivaiheeseen -menetelmän vaikuttavuus sekä tutkia vaikuttavuuden eroja taustatekijöiden suhteen. Kä-sillä olevassa raportissa kuvataan kehitetty ryhmämenetelmä, esitetään vaikuttavuustutkimuk-sen päätulokset ja kuvataan yhteistyö työpaikkojen kanssa. Näin raportti nostaa esille toimivia käytäntöjä ja antaa organisaatioille suosituksia jatkoa varten.

Tutkimuksessa lähtökohtaisesti oletetaan, että Työn imua uran seniorivaiheeseen -menetelmä

- nostaa valmistautuneisuutta työuran seniorivaiheen työuran hallintaan välittömästi ryhmävalmennuksen jälkeen
- nostaa työroolissa tehtyjä muutoksia, työn imua, tulevaisuusorientaatiota työssä ja työllistymisuskoa puolen vuoden seurannassa
- vähentää ikäsyrrjinnän kokemusta ja masennusoireita puolen vuoden seurannassa

## 3 MENETELMÄT JA AINEISTO

### 3.1 Yhteistyö organisaatioiden kanssa

Tutkimus- ja kehittämishanke toteutettiin yhteistyössä 17 työorganisaation kanssa. Organisaatioissa oli mukana kuusi yritystä, kaksi valtion virastoa ja yhdeksän kuntaorganisaatiota. Kaikki organisaatiot olivat suuria henkilöstömäärän vaihdellessa lähes 400:sta 16000:een. Henkilöstöstä suurin osa oli naisia ja työntekijöiden keski-ikä oli noin 48 vuotta. Lähivuosien aikana odotettavissa oleva henkilöstön eläkepoistuman osuus oli keskimäärin noin 2,5 prosenttia ja keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä oli 64 vuotta.

Organisaatioiden yhdyshenkilöille lähetetyn organisaatiokyselyn mukaan (vastanneet  $n = 10$ ) neljässä organisaatiossa huomioitiin työntekijän ikä vähintään vuosittain pidettävissä kehityskeskusteluissa satunnaisesti (riippuen esimiehestä ja/tai työntekijästä) ja kuudessa organisaatiossa systemaattisesti.

Systemaattisuutta tukivat kehityskeskustelulomakkeessa olevat tietyn ikäisille suunnatut kysymykset tai yleisohjeet, kuten "59 vuotta täyttäneiden kanssa otetaan puheeksi työssä mahdollisimman pitkään jatkamisen edellytykset ja mahdollisten tehtäväjärjestelyjen tarpeet vaihtoehtona eläkkeelle siirtymiselle", tai viittaukset työehtosopimuksessa määritellyyn ikärajaan työurasuunnitelmista keskusteluun. Kahdeksassa organisaatiossa laadittiin kaiken ikäisten työntekijöiden kanssa henkilökohtaisia kehittämissuunnitelmia osana kehityskeskusteluja. Henkilöstö osallistui vuosittain keskimäärin kolmeen koulutuspäivään ja eikä eri-ikäisten työntekijöiden osallistumisaktiivisuudessa ollut eroja puolessa vastanneista organisaatioista. Yhdessä organisaatiossa oli havaittu, että alle 30-vuotiaat ja yli 60-vuotiaat osallistuvat vähiten työnantajan tarjoamiin koulutuksiin.

Ikäjohtamista toteutettiin organisaatiokyselyn mukaan puolessa organisaatioista, mutta näistä osassa ei ollut kirjattua ikäohjelmaa. Tällöin ikä otettiin huomioon osana normaalia johtamista, kuten aktiivisen tuen ja työkyvyn tuen mallissa tavoitteena, että kaikki pääsevät eläkeikään asti ilman työkyvyttömyyseläkkeelle joutumista. Henkilöstökäytännöistä urasuunnittelu ja organisaation sisällä uralla etenemismahdollisuudet mainittiin vakiintuneeksi käytännöksi yhdeksässä organisaatiossa. Mentorointiohjelma oli saatavilla koko henkilöstölle puolessa organisaatioita ja yhdessä ohjelma oli suunnitteilla. Työtehtävien yksilöllisen muokkauksen mahdollisuudet elämäntilanteen mukaan oli vakiintuneena käytäntönä yhdeksässä organisaatiossa ja työn kuormituksen vähentäminen mm. ylimääräisten vapaiden avulla koko henkilöstölle kuudessa organisaatiossa ja vain konkareille yhdessä. Työajan käyttö fyysiseen aktiivisuuteen oli mahdollista koko henkilöstölle kuudessa organisaatiossa. Ikäkausitarkastukset olivat käytössä koko henkilöstölle kuudessa organisaatiossa ja yhdessä vain konkareille.

### 3.1.1 Organisaatioiden rekrytointi

Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot rekrytoitiin mukaan tutkimukseen vuosina 2013–2015. Tavoitteena oli saada mukaan keskusuria ja suuria yrityksiä sekä kuntaorganisaatioita. Myöhemmin kiinnostusta heräsi myös valtion hallinnon organisaatioissa, joista Työsuojelurahaston luvalla rekrytoitiin mukaan kaksi. Rekrytoinnissa lähtökohtana oli, että organisaation koon tuli olla riittävän iso, jotta henkilöstöhallinnosta saatettiin kouluttaa ryhmämenetelmän kaksi ohjaajaa. Lisäksi jokaiselle osallistuvalla organisaatiolle sovittiin vähintään kahden ryhmä tavoite, jotta ohjaajien ryhmänohjauskokemuksen karttumisen kautta myös ryhmätoiminnan laatu pysyisi mahdollisimman korkeana.

Rekrytointi toteutettiin useassa eri aallossa. Vuoden 2013 loppupuolella, valmisteltaessa rahoitushakemusta, tutkimushankkeen rekrytointikirje lähetettiin 11 organisaation hallinto- tai henkilöstöjohtajalle, joista yksi suostui mukaan hankkeeseen. Seuraavassa vaiheessa, kun hanke oli kesäkuussa 2014 saanut ehdollisen rahoituspäätöksen Työsuojelurahastolta, otettiin yhteyttä 9 organisaatioon soittamalla suoraan henkilöstöjohtajalle ja lisäksi lähetettiin esite sähköpostitse. Näiden yhteydenottojen seurauksena 6 organisaatiota lähti mukaan hankkeeseen. Syksyllä 2014 rekrytointia jatkettiin lähestymällä organisaatioiden henkilöstöjohtajia ja -kehittäjiä sähköpostitse ja puhelimitse. Viidestätoista organisaatiosta usean kanssa neuvotteluja käytiin pitkin syksyä, mutta lopulta vain kolme organisaatiota lähti mukaan. Vuoden 2015 alussa ensimmäisten ohjaajavalmennusten toteutuessa otettiin vielä yhteyttä 16 organisaatioon, joista kolme lähti mukaan hankkeeseen. Myöhemmin yksi näistä organisaatioista joutui vetäytymään hankkeesta taloudellisista ja tuotannollista syistä. Syksyn 2015 aikana otettiin yhteyttä vielä 10 organisaatioon, joista viisi lähti mukaan hankeyhteistyöhön. Yhteensä rekrytointi kohdistui 61 organisaatioon, joista 17 (28 %) lähti mukaan hankeyhteistyöhön. Mukaan lähteneet organisaatiot sijaitsivat Uudellamaalla, Länsi-Suomessa, Päijät-Hämeessä, Kymenlaaksossa ja Keski-Suomessa.

Rekrytointiyhteydenotossa esiteltiin hanke lyhyesti ja pyydettiin organisaatiota mukaan yhteistyöhön. Organisaatioille osallistuminen oli maksutonta, mutta tutkimukseen osallistuvien työntekijöiden tuli saada täyttää tutkimuskyselyt työajalla ja lisäksi ryhmätoiminta tuli järjestää työajalla. Jokaisen osallistuvan organisaation kanssa solmittiin tutkimusyhteistyösopimus, jossa kaikista käytännön toimenpiteistä sovittiin yksityiskohtaisesti.

Hankkeeseen osallistuneille organisaatioille järjestettiin kaksi tilaisuutta, joista ensimmäinen oli suunnattu yhteyshenkilöille ja henkilöhallinnolle sekä johdolle. Tämä työpaja toteutettiin tammikuussa 2016 Helsingissä ja siellä esiteltiin alustavia osatuloksia ja jaettiin kokemuksia ryhmien järjestämisestä ja osallistujien rekrytoinnista. Lisäksi pohdittiin yhdessä, miten Työn imua uran seniorivaiheeseen -vertaistoimintaa voisi integroida osaksi organisaation olemassa olevaa ikäohjelmaa tai työhyvinvoinnin edistämisen toimenpiteitä. Osallistujia työpajassa oli 26 henkilöä 13 organisaatiosta. Toinen tilaisuus oli tuloskiertue,

jossa jokaisessa osallistuvassa organisaatiossa järjestettiin kahden tunnin mittainen tulosten esittely- ja keskustelutilaisuus. Useimmissa organisaatiossa kutsuttiin kaikki hankkeeseen osallistuneet tutkittavat mukaan ja samalla nämä organisaatiot hyödynsivät tilaisuutta kertomalla mahdollisuudesta osallistua keväällä 2017 järjestämiinsä Työn imua -vertaisryhmiin. Tulosiirtue toteutettiin 10.1.–9.2.2017 välisenä aikana 19 kertaa, sillä osassa organisaatioista henkilöstö oli jakautunut kahdelle eri tuotantopaikkakunnalle ja molemmissa järjestettiin tilaisuudet.

### 3.1.2 Valmentajavalmennus

Yhteistyöorganisaatiot valitsivat yhdyshenkilön ja lisäksi toisen ryhmämenetelmän valmentajavalmennukseen osallistuvan henkilön. Organisaatiot, jotka sitoutuivat toteuttamaan enemmän kuin kaksi valmennusryhmää, saattoivat valita lisähenkilöitä valmennettavaksi ryhmänohjaajiksi. Pääsääntöisesti valitut henkilöt tulivat henkilöstöhallinnon erilaisista tehtävistä, mutta mukana oli myös kolme työsuojeluvaltuutettua. Valintakriteerinä ei ollut aikaisempi ohjaajakokemus, vaan ennemminkin henkilökohtainen kiinnostus työhyvinvoinnin kehittämiseen ja valmennusmenetelmään perehtymiseen. Lisäksi tavoitteena oli löytää organisaation henkilöstöressurssista tahoja, jotka pystyivät jatkossakin toimimaan ryhmämenetelmien ohjaajina osana organisaation omaa henkilöstönkehittämistoimintaa.

Hankkeen aikana Työterveyslaitos koulutti 37 ohjaajaa yhteensä neljässä valmentajavalmennuksessa, joista kaksi toteutettiin Helsingissä, yksi Porissa ja yksi Jyväskylässä. Valmennukset kestivät 3 päivää ja ne toteutettiin kahdessa jaksossa. Ensimmäisen kahden päivän aikana osallistujat tutustuivat menetelmän peruseriaatteisiin, ohjausmenetelmiin ja ohjaajan rooliin ryhmässä omakohtaisen kokemuksen ja yhteisten keskustelujen kautta. Lisäksi valmennuksessa käsiteltiin ryhmiin rekrytoinnin käytäntöjä ja ryhmien toteuttamiseen liittyviä käytännön asioita. Tämän jälkeen ohjaajat harjoittelivat ryhmämenetelmän ohjaamista omassa organisaatiossaan. Ryhmänä toimi kussakin organisaatiossa tutkimuksen ensimmäinen vertaisryhmä. Tästä on tarkempi kuvaus kappaleessa 3.1.4. Ohjaajat kirjoittivat omista ohjaajakokemuksistaan ja havainnoistaan oppimispäiväkirjaa. Lisäksi jokaisesta ryhmästä kerättiin osallistujien kirjallinen palaute välittömästi ryhmän viimeisen kokoon-tumisen yhteydessä. Valmennuksen toinen osuus toteutettiin noin puoli vuotta ensimmäisen jakson jälkeen, jotta mahdollisimman moni ohjaaja olisi ehtinyt saada omakohtaisen kokemuksen ryhmän ohjaamisesta. Valmennuksen toisessa tapaamisessa käytiin yhdessä läpi ryhmänohjaajakokemuksia, mahdollisia haasteellisia ryhmätilanteita ja niiden toimivia ratkaisuja sekä ohjaajana kehittymistä. Lisäksi keskusteltiin kunkin organisaation jatko-suunnitelmista ryhmien järjestämisen suhteen. Valmentajana toimivat hankkeessa mukana olleet tutkijat, jotka olivat perehtyneet menetelmään, sen taustalla olevaan vaikuttavuus-teoriaan ja ryhmätoiminnan malliin.

### 3.1.3 Tutkittavien rekrytointi

Tutkimuksen osallistajat rekrytoitiin 17 yhteistyöorganisaatiosta. Rekrytointi suunnattiin noin 55 vuotta täyttäneille työntekijöille. Alaikäraja ei ollut ehdoton ja organisaatiot saattoivatkin halutessaan ottaa mukaan myös nuorempia osallistujia. Yläikärajaa ei määritely, mutta suositeltiin kohdentamista sellaisille työntekijöille, jotka eivät olleet vielä tehneet eläkkeellesiirtymispäätöstä tai hakeneet vanhuuseläkettä. Osallistua sai oman esimiehen luvalla. Osallistuminen oli vapaaehtoista ja tutkimuksesta saattoi vetäytyä missä vaiheessa tahansa ilman seuraamuksia. Yhdyshenkilöt toteuttivat rekrytoinnin hyödyntäen Työterveyslaitoksen tuottamaa markkinointimateriaalia.

Tutkimuksesta tiedotettiin organisaatioiden esimieskunnalle ja yhteistoimintaryhmälle. Lisäksi yhdessä organisaatiossa järjestettiin tiedotustilaisuus, jossa hanketta esiteltiin kiinnostuneille työntekijöille. Useimmissa organisaatioissa tieto laitettiin myös intranettiin ja koulutuskalenteriin, jonka kautta kiinnostuneet saattoivat ilmoittautua mukaan tutkimukseen. Useimmiten näiden tiedotustoimien perusteella yhdyshenkilöt saivat vain muutamia yhteydenottoja. Monessa organisaatiossa ajettiin lista 55 vuotta täyttäneistä työntekijöistä, joille kaikille lähetettiin henkilökohtainen sähköpostikutsu. Tämä osoittautui tehokkaaksi markkinointitavaksi ja tarvittava määrä osallistujia saatiin nopeasti mukaan tutkimukseen.

### 3.1.4 Ryhmävalmennuksen toteutus organisaatioissa

Ryhmävalmennukset (31 ryhmää) toteutettiin yhteistyöorganisaatioissa valmentajavalmennukseen osallistuneiden kahden ohjaajan toimesta. Ryhmien toteutus oli aina 16 tuntia, mutta niiden jakautuminen eri päiville vaihteli. Pääsääntöisesti ryhmävalmennukset toteutettiin neljän tunnin mittaisina jaksoina kahden viikon aikana. Myös intensiivisempiä kahden peräkkäisen kokopäivän toteutuksia kokeiltiin organisaation tarpeista johtuen. Ryhmien koko vaihteli ryhmävalmennuksesta toiseen, keskimäärin osallistujia oli 12 (vaihtelu 7 ja 17 osallistujan välillä). Ryhmävalmennukset toteutettiin osallistujien työajalla. Työterveyslaitokselta lähetettiin yhdyshenkilölle osallistujien työkirjat, jotka jaettiin osallistujille ryhmävalmennuksen aikana. Työkirjat jäivät osallistujien omaan käyttöön eivätkä ole osa tutkimusmateriaalia.

Ryhmävalmennukset toteutettiin jokaisessa organisaatiossa samalla tavalla noudattaen Työn imua uran seniorivaiheeseen -ryhmämenetelmän ohjaajan opasta. Intervention tarkempi kuvaus löytyy menetelmän verkkojulkaisusta (Wallin, Kirves & Vuori, 2017a) ja yksittäiset harjoitukset menetelmän osallistujan työkirjasta (Wallin, Kirves & Vuori, 2017b)



### 3.1.5 Lukupaketin toteutus

Lukupaketti toimi ryhmävalmennusten vertailutoimintatapana. Osallistujille, jotka arpoutuivat lukupaketin saajiksi, lähetettiin kotiin noin 40 sivuinen lukumateriaali, jonka sisältö noudatti samoja teemoja kuin ryhmävalmennuksen tehtävät. Lukupaketti oli koottu erilaisista aikakauslehdissä julkaistuista suomenkielisistä, helppolukuisista artikkeleista. Lisäksi mukana oli linkkejä hyödyllisille nettisivuille. Lukupakettiin tutustuminen tapahtui omalla ajalla.

## 3.2 Vaikuttavuustutkimuksen toteuttaminen

### 3.2.1 Kenttäkokeellinen asetelma organisaatioissa

Työn imua uran seniorivaiheeseen -menetelmän vaikuttavuutta tutkittiin kenttäkokeellisella asetelmalla, joka on olemassa olevista tutkimusasetelmista vahvin osoittamaan, että tapahtuneet muutokset johtuvat toteutetusta toimenpiteestä eikä muista mahdollisista olosuhdetekijöiden muutoksista. Tällaisessa asetelmassa osallistujat jaetaan arpomalla koe- ja vertailuryhmiin, joista koeryhmä vastaanottaa suunnitellun toimenpiteen ja vertailuryhmä (a) jatkaa normaalia toimintaansa, (b) vastaanottaa jonkin muun toimenpiteen (ns. aktiivinen vertailuryhmä) tai (c) jää jonotuslistalle ja vastaanottaa suunnitellun toimenpiteen tutkimuksen päätyttyä.

Tässä hankkeessa koeryhmäläiset osallistuivat Työn imua uran seniorivaiheeseen -ryhmään ja vertailuryhmäläiset saivat luettavakseen lukupaketin. Toisin sanoen tässä hankkeessa hyödynnettiin aktiivista vertailuryhmää, jotta organisaatiot pystyivät tarjoamaan kaikille tutkimukseen osallistuville työntekijöilleen tukea työuran seniorivaiheeseen.

Kunkin organisaation yhdyshenkilöt lähettivät jokaiselle osallistumisesta kiinnostuneelle työntekijälle infokirjekuoren, jossa oli tutkimuksen tiedote, kirjallinen suostumuslomake (2 kpl) ja alkukyselylomake sekä palautuskuori. Palautuskuoret tulivat postitse suoraan Työterveyslaitoksen tutkijoille ja tätä kautta saimme tutkimukseen osallistuvien nimet ja yhteystiedot selville. Otimme tutkimukseen mukaan ainoastaan ne, joilta saimme sekä kirjallisen suostumuksen tutkimukseen että alkukyselyn vastaukset. Jokainen tutkimukseen hyväksytty sai kotiinsa kirjallisen tervetulokirjeen, jossa kerrottiin mitä seuraavaksi tapahtuu ja mukana oli lisäksi tutkijan kuittaama alkuperäinen suostumuslomake.

Tutkijat pitivät organisaatioiden yhdyshenkilöt ajan tasalla tutkittavien kertymisestä mahdollisten muistutusviestin ja lisämarkkinoinnin käynnistämisen vuoksi. Sitä mukaan kun kustakin organisaatiosta oli saapunut keskimäärin 22 osallistujaa (vaihteluväli 13–29), suoritettiin organisaatiokohtainen tutkittavien arvonta koe- ja vertailuryhmään. Arvonta suoritettiin kahden valvojan toimesta siten, että puolet osallistujista arvottiin koeryhmään ja

puolet vertailuryhmään. Yhdyshenkilöille lähetettiin salasanasuojattuna tiedostona nimilistat arvonnasta. Organisaatioiden yhdyshenkilöt ilmoittivat tutkittaville arvonnasta tuloksen. Koeryhmään arpoutuneet saivat tietoonsa ryhmän kokoontumistiedot ja vertailuryhmäläisille lähetettiin Työterveyslaitokselta lukupaketti.

### 3.2.2 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen aineisto kerättiin paperisin kyselylomakkein kolmena ajankohtana: ennen arvonnasta suorittamista (alkukysely, T1), heti ryhmävalmennuksen päättymisen jälkeen (ensimmäinen seurantakysely, T2) ja puoli vuotta ryhmävalmennuksen päättymisen jälkeen (toinen seurantakysely, T3). Kuten edellä kuvattiin, alkukyselyt toimitettiin organisaatioiden yhdyshenkilöille, jotka jakoivat ne tutkimuksesta kiinnostuneille osallistujille. Seurantakyselyt postitettiin suoraan osallistujien kotiosoitteisiin. Kunkin organisaation vastaavat koe- ja vertailuryhmäläiset saivat seurantakyselyt koteihinsa samoihin aikoihin. Osallistujat palauttivat kyselyt suoraan Työterveyslaitoksille valmiiksi maksetuissa kuorissa.

Jos osallistuja ei vastannut kolmen viikon sisällä seurantakyselyyn, lähetettiin hänelle muistutustekstiviesti. Jos vastaus ei ollut palautunut edelleenäkään tästä kahden viikon kuluessa, soitettiin osallistujalle ja kannustettiin häntä vastaamaan. Useissa tapauksissa kyselylomaketta ei enää löytynyt vastaajalta ja tällöin hänelle lähetettiin uusi lomake. Yhteensä 206 osallistujaa oli vähintään yhden kerran yhteydessä T2-lomakkeen palautuksen osalta ja 222 osallistujaa T3-lomakkeen palautuksen osalta.

### 3.2.3 Vaikuttavuusmittarit

Välittömiä vaikutuksia tarkasteltiin valmistautuneisuuden avulla.

*Valmistautuneisuutta* seniorivaiheen työuran hallintaan mitattiin alkukyselyssä ja ensimmäisessä seurantakyselyssä 15 kysymyksellä. Kysymyksistä 9 koski pystyvyysuskomuksia senioritaitojen sekä työkyvyn että koetun työllistettävyyden ylläpidon alueilla (esim. "Kuinka hyvin uskot pystyväsi pitämään yllä osaamistasi työssäsi?"). Kysymyksiin vastattiin valitsemalla sopivin vaihtoehto viisiportaisella asteikolla (1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin). Pystyvyysuskomukset kohdistuivat omien puolien pitämiseen työpaikalla, taitojen ja kokemuksen esilletuomiseen sekä kokemuspohjaisen tiedon jakamiseen (senioritaidot), oman osaamisen ylläpitämiseen, vireänä ja aktiivisena pysymiseen, omasta terveydestä huolehtimiseen ja työstressin hallintaan (työkyvyn ylläpito) sekä työtehtävien muuttamiseen ja työpaikan vaihtamiseen (koettu työllistettävyyden).

Kysymyksistä kuusi koski vastoinkäymisiin varautumista. Vastaajilta kysyttiin ensin "Missä määrin odotat kohtaavasi tulevana työvuosina vaikeuksia ja takaiskuja (a) tavoitteiden saavuttamisessa, (b) työkokemuksesi arvostuksessa työyhteisösi taholta, (c) ammattitaitosi ylläpitämisessä ja kehittämisessä?" ja tämän jälkeen heiltä kysyttiin "Entä missä määrin (a)

sinulla on valmiina ideoita tai suunnitelmia näiden takaiskujen varalle, (b) uskot pystyväsi keskittymään työuraasi mahdollisten vaikeuksien ja takaiskujen jälkeen, (c) uskot pystyväsi jatkamaan työurallasi mahdollisten vaikeuksien ja takaiskujen jälkeen?”. Vastaukset annettiin jälleen viisiportaisella asteikolla (1 = erittäin paljon, 5 = erittäin vähän). Vaikeuksista ja takaiskuista selviämistä kartoittavien vastausasteikot käännettiin ennen kuin kaikki 15 kysymystä yhdistettiin keskiarvosummamuuttujaksi ( $\alpha_{T1} = .84$ ,  $\alpha_{T2} = .86$ ).

Kuuden kuukauden pitkäaikaisseurauksia mitattiin seuraavilla mittareilla, jotka sisältyivät alkukyselyyn ja toiseen seurantakyselyyn.

*Työroolin muutosta* arvioitiin kolmella väittämällä (Jones, 1986; esim. ”Olen yrittänyt muuttaa toimintatapojani töissä ja ehdottaa uusia tavoitteita työhöni.”) käyttäen viisiportaista asteikkoa (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Nämä kolme väittämää yhdistettiin keskiarvosummamuuttujaksi ( $\alpha_{T1} = .73$ ,  $\alpha_{T3} = .80$ ).

*Työn imua* kartoitettiin suomennetulla versiolla 9-osioisesta Utrecht Work Engagement -skaalasta (Hakanen, 2009; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Vastaajat arvioivat ”Kuinka usein sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tuntemuksia tai ajatuksia?”. Tarmokkuutta (esim. ”Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.”), omistautumista (esim. ”Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.”) ja uppoutumista (”Olen täysin uppoutunut työhöni.”) arvioitiin kutakin kolmella väittämällä käyttäen seitsemänportaista asteikkoa (0 = en koskaan, 6 = päivittäin). Kaikki yhdeksän väittämää yhdistettiin keskiarvosummamuuttujaksi ( $\alpha_{T1} = .95$ ,  $\alpha_{T3} = .96$ ).

*Tulevaisuusorientaatiota työssä* mitattiin kolmella väittämällä, jotka muodostettiin muokkaamalla Future Time Perspective Scale (Carstensen & Lang, 1996) työelämään sopivaksi. Väittämät olivat ”Voin tehdä tulevaisuudessa sellaista työtä, mitä ikinä haluan.”, ”Elämäksäni on paljon aikaa jäljellä tehdä uusia suunnitelmia työuraani ajatellen.”, ”Tullessani vanhemmaksi alan kokea työmahdollisuuteni rajalliseksi.”. Väittämiä arvioitiin viisiportaisella asteikolla (1 = täysin samaa mieltä, 5 = täysin eri mieltä). Kaksi ensimmäistä väittämää käännettiin ennen keskiarvosummamuuttujan muodostamista, jotta isommat arvot kuvaavat korkeampaa tulevaisuusorientaatiota ( $\alpha_{T1} = .62$ ,  $\alpha_{T3} = .61$ ).

*Työllistymisuskoa* arvioitiin kahdeksalla väittämällä, joista neljä kuvasi sisäistä työllistymisuskoa ja neljä ulkoista työllistymisuskoa (De Cuyper & De Witte, 2010). Sisäinen työllistymisusko liittyi uuden työpaikan saamiseen saman organisaation sisällä (esim. ”Voisin helposti vaihtaa toiseen työhön nykyisen työnantajani palveluksessa, jos haluaisin.”). Ulkoinen työllistymisusko liittyi puolestaan uuden työpaikan saamisen eri organisaatiosta (esim. ”Voisin helposti siirtyä uuteen työhön toiselle työnantajalle, jos haluaisin.”). Väittämiä arvioitiin viisiportaisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Kaikki kahdeksan väittämää yhdistettiin keskiarvosummamuuttujaksi ( $\alpha_{T1} = .87$ ,  $\alpha_{T3} = .91$ ).

*Koettua ikäsyryntää* mitattiin kuudella väittämällä soveltaen QPSNordic-kyselyä (QPSNordic, 2001). Väittämät olivat "Voin hyödyntää iän myötä kertynyttä kokemusta työssäni.", "Ikääntyminen tuo mukanaan joitain ongelmia työssäni.", "Minun kokemustani vanhempana työntekijänä arvostetaan työpaikallani.", "Olen havainnut epätasa-arvoisuutta siinä, miten minua kohdellaan verrattuna nuorempiin työntekijöihin työpaikallani.", "Tunnen, että minut on työyhteisössäni jätetty yksin ikäni vuoksi." ja "Minut on joskus epäoikeudenmukaisesti suljettu työporukan ulkopuolelle ikäni vuoksi.". Väittämiä arvioitiin viisiportaisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Väittämistä ensimmäinen ja kolmas käännettiin, jotta keskiarvosummamuuttujan suuremmat arvot kuvastavat suu-  
rempaa ikäsyrynnän kokemusta ( $\alpha_{T1} = .75$ ,  $\alpha_{T3} = .76$ ).

*Masennusoireita* mitattiin suomenkielisellä versiolla PHQ-9 -mittarista (Kroenke, Spitzer, & William, 2001). Vastaaja arvioi, kuinka usein häntä ovat viimeisen kahden viikon aikana vai-  
vanneet yhdeksän erilaista ongelmaa (0 = ei lainkaan, 1 = muutama päivänä, 2 = useam-  
min kuin puolet ajasta, 3 = lähes joka päivä). Ongelmat sisältävät esimerkiksi alakuloisuu-  
den, masentuneisuuden ja toivottomuuden, väsymyksen tai energian puutteen sekä vai-  
keuden keskittyä asioihin, kuten lehden lukemiseen tai television katseluun. Ongelmat yh-  
distettiin summapistemääräksi, joka vaihteli välillä 0–27 ( $\alpha_{T1} = .81$ ,  $\alpha_{T3} = .86$ ).

## 4 TULOKSET

### 4.1 Osallistujat

Suostumuslomakkeen ja alkukyselyn (T1) täytti ja palautti 724 henkilöä, joista 25 peruutti osallistumisensa tutkimuksen ollessa käynnissä. Näin ollen lopullinen osallistujamäärä alkumittauksessa oli 699. Heistä 359 arvottiin koeryhmään ja 340 vertailuryhmään. Ensimmäiseen seurantakyselyyn (T2) vastasi koeryhmäläisistä 340 (vastausprosentti 94,7 %) ja vertailuryhmäläisistä 314 (92,4 %). Toiseen seurantakyselyyn (T3) vastasi koeryhmäläisistä 342 (95,3 %) ja vertailuryhmäläisistä 314 (92,4 %). Kaikkiin kolmeen kyselyyn vastasi 627 henkilöä (89,7 %).

Alkukyselyn ja ensimmäisen seurantakyselyn välissä oli keskimäärin 92 päivää eli 3,1 kuukautta (vaihteluväli 26–443 päivää). Alkukyselyn ja toisen seurantakyselyn välissä oli keskimäärin 278 päivää eli 9,2 kuukautta (vaihteluväli 197–585 päivää). Seurankyselyiden välinen aika suunniteltiin 6 kuukauden mittaiseksi. Tässä onnistuttiin keskimäärin hyvin, sillä keskiarvoisesti näiden mittausten välillä oli 186 päivää eli 6,2 kk. Vaihtelu oli kuitenkin melko suurta: 98–251 päivää (3,3kk–8,4kk).

#### 4.1.1 Taustatekijät

Alkukyselyssä kartoitettiin laajasti osallistujien työ- ja elämänhistoriaa sekä nykyistä tilannetta. Osallistujista naisia oli 79 % ja keski-ikä 58 vuotta (vaihteluvälillä 42–66 vuotta). Korkeintaan lukio/ammattillinen perustutkinto oli 33 %:lla, alimman korkea-asteen tutkinto 31 %:lla ja lopuilla 36 %:lla oli vähintään alempi korkeakoulututkinto. Osallistujista 69 % oli naimisissa. Lapsia oli 48 %:lla ja sekä lapsia että lapsenlapsia 40 %:lla. Vastaajista 64 % arvioi taloudellisen tilanteensa vähintään melko hyväksi, 67 % arvioi taloudellisen tilanteen pysyvän ennallaan ja 9 % arvioi sen paranevan lähitulevaisuudessa.

Työurat olivat keskimäärin 35 vuoden mittaisia (vaihteluväli 5–56 vuotta), joista keskimäärin 22 vuotta oli nykyisen työnantajan palveluksessa (vaihteluväli 0–45 vuotta). Aina lähes samanlaisessa ammatissa oli työskennellyt 48 % vastaajista ja ne, jotka olivat vaihtaneet ammattia työuransa jossakin vaiheessa, olivat tehneet sen keskimäärin 3 kertaa (vaihteluväli 1–13). Viimeisen viiden vuoden aikana määräaikaaisessa työsuhteessa oli ollut 9 % ja työttömänä/lomautettuna 14 % osallistujista. Nykyinen työsuhde oli 99 %:lla vakituinen. Työviikon keskimääräinen pituus oli 37 tuntia (vaihteluväli 5–115 tuntia). Osallistujista 7 % ilmoitti työskentelevänsä alle 30 tuntia viikossa. Osallistujista 67 % raportoi nykyisen työn vastaavan täysin omaa koulutusta. Esimiesasemassa oli 13 % osallistujista ja keskimäärin heillä oli alaisia 22 kappaletta (vaihteluväli 1–500).

Erilaisista työhön liittyvistä epävarmuustekijöistä irtisanomisen ja työttömyyden uhkaa koettiin vähiten (13 % osallistujista). Työkyvyttömyyden (26 %) ja toisiin tehtäviin siirtämisen (27 %) uhkaa koettiin hieman enemmän. Eniten tunnistettiin uhkaa työmäärän lisääntymisestä yli sietokyvyn (54 %) ja ennakoimattomista muutoksista (61 %).

Vastaajista 19 % ilmoitti, että alkukyselyn ja ensimmäisen seurantakyselyn välisenä aikana oli tapahtunut sellaisia merkittäviä tapahtumia, jotka vaikuttanevat heidän nykyisiin ajatuksiin työurasta ja hyvinvoinnista. Tällaisia tapahtumia oli muun muassa puolison eläkkeelle siirtyminen, organisaatiomuutokset, sairastumiset ja läheisten kuolemat. Vastaajista 33 % puolestaan ilmoitti vastaavanlaisista elämäntapahtumista, jotka olivat tapahtuneet seurantakyselyiden välissä.

#### 4.1.2 Satunnaistamisen onnistuminen ja katoanalyysi

Satunnaistamisen tavoitteena oli, että koe- ja vertailuryhmät muistuttavat toisiaan niin taustatekijöiden kuin kiinnostuksen kohteena olevien ilmiöiden (valmistautuneisuus, työroolin muutokset, työn imu, tulevaisuusorientaatio työssä, työllistymisusko, koettu ikäsyrintä, masennusoireet) suhteen. Kun satunnaistamisen onnistumista tarkasteltiin  $\chi^2$ - ja  $t$ -testien avulla alkukyselyssä, havaittiin, että koe- ja vertailuryhmät erosivat toisistaan vain muutaman tekijän suhteen. Koeryhmäläiset olivat vertailuryhmäläisiä harvemmin naimisissa (65 % vs. 74 %,  $p = .018$ ) ja he olivat kokeneet useammin työttömyyttä tai lomautuksia viimeisen viiden vuoden aikana (17 % vs. 11 %,  $p = .015$ ). Lisäksi koeryhmäläiset raportoivat alkukyselyssä korkeampaa työn imua kuin vertailuryhmäläiset ( $ka = 4.77$  vs.  $ka = 4.59$ ,  $p = .036$ ).

Katoanalyysija varten aineistosta tunnistettiin neljä ryhmää:

- 1) vastaus vain T1 ( $n = 16$ )
- 2) vastaus T1 ja T2 ( $n = 27$ )
- 3) vastaus T1 ja T3 ( $n = 29$ )
- 4) vastaus T1, T2 ja T3 ( $n = 627$ )

Koska kato oli aineistossa pientä, yhdistettiin analyysija varten ryhmät 1–3. Tarkasteltaessa taustamuuttujia ja keskeisiä ilmiöitä, vastaamatta jättäneet eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi niistä, jotka olivat vastanneet kaikkina kolmena ajankohtana. Kato oli siis satunnaista niin koko aineistossa kuin erikseen koe- ja kontrolliryhmissä.

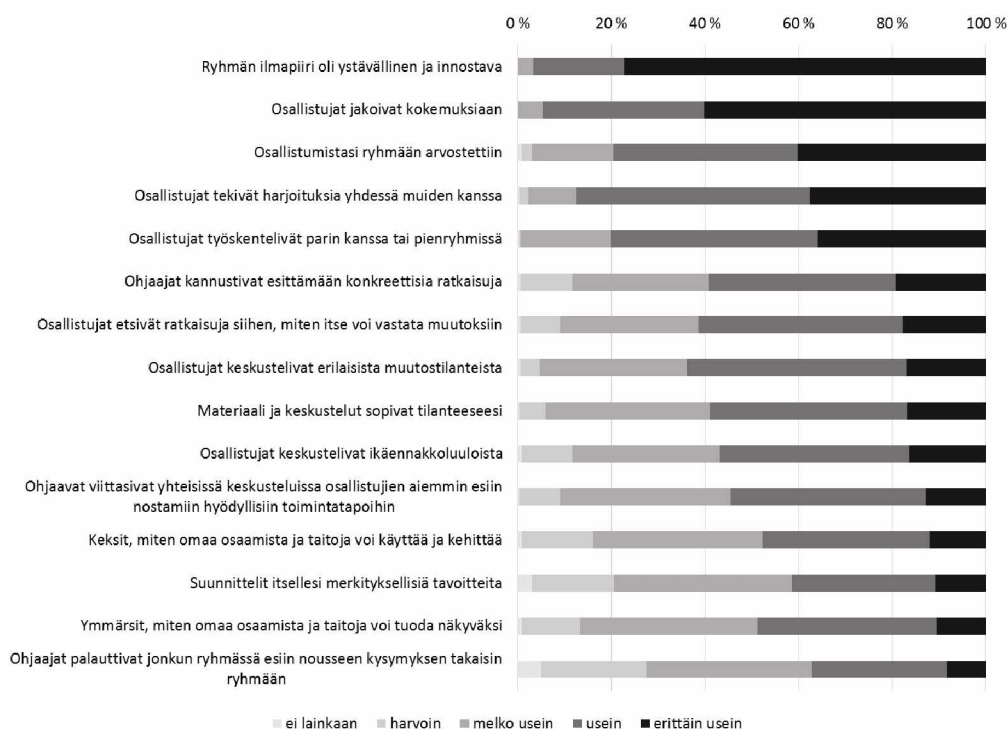
## 4.2 Ryhmävalmennus ja sen vaikutukset

### 4.2.1 Arviot ryhmävalmennuksesta ja lukupaketista

Ensimmäisessä seurantakyselyssä kartoitettiin läsnäoloa ryhmävalmennuksessa (koe-ryhmä) tai sitä, kuinka paljon lukupakettia (vertailuryhmä) oli luettu. Ryhmävalmennuksen

läpikäynneistä 338 vastasi tähän kysymykseen ja heistä 70 % ( $n = 238$ ) oli osallistunut joko kaiseen tapaamiseen, 15 % ( $n = 52$ ) ilmoitti osallistuneensa suurimman osan ajasta, 8 % ( $n = 26$ ) puolet ajasta, 2 % ( $n = 7$ ) alle puolet ajasta ja 4 % ( $n = 15$ ) ei ollut päässyt tapaamisiin lainkaan. Lukupakettia lukeneista 309 vastasi tähän kysymykseen ja heistä 17 % ( $n = 52$ ) ilmoitti lukeneensa lukupakettia erittäin paljon, 27 % ( $n = 83$ ) paljon, 34 % ( $n = 106$ ) jonkin verran, 13 % ( $n = 40$ ) vähän ja 9 % ( $n = 28$ ) ei lainkaan.

Kuvassa 3 on esitetty ryhmävalmennukseen osallistuneiden näkemyksiä ( $n = 321$ ) ryhmän toiminnasta. Ryhmätoiminnan periaatteet näyttivät toteutuneen pääosin hyvin, sillä melkein kaikissa väittämässä yli puolet vastaajista näki väittämän kaltaista toimintaa tapahtuneen usein tai erittäin usein. Erityisesti ilmapiiriin ystävällisyys ja innostavuus ja omien kokemusten jakaminen oli ollut läsnä ryhmässä.

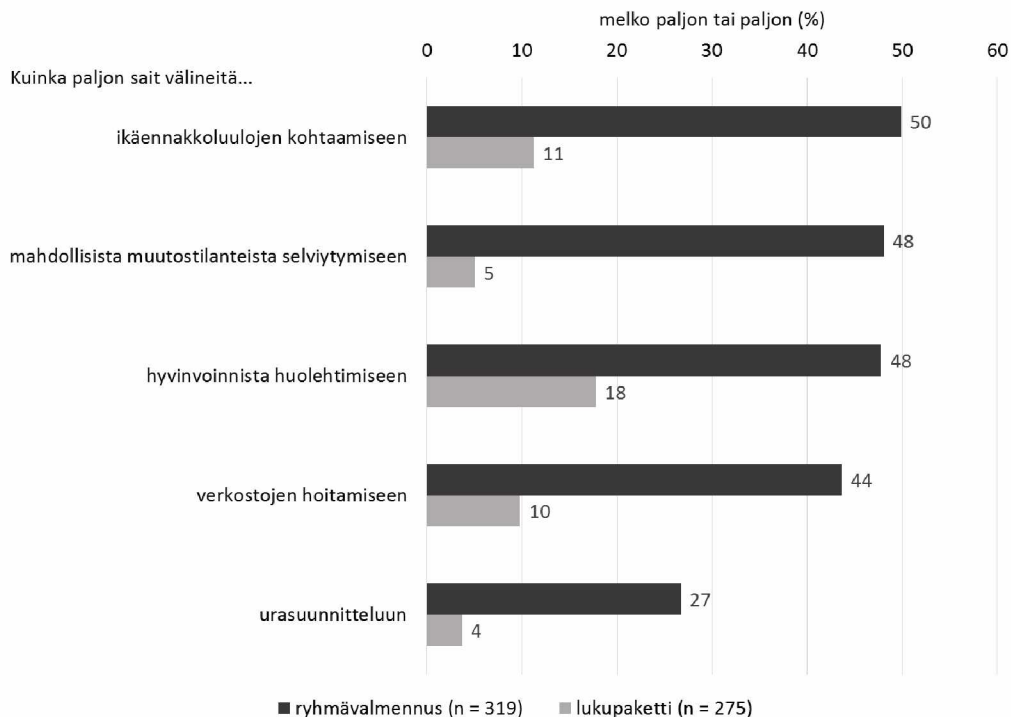


Kuva 3 Ryhmävalmennukseen osallistuneiden näkemyksiä ( $n = 321$ ) ryhmän toiminnasta.

Lukupaketin saaneista ( $n = 278$ ) 40 % ajatteli, että lukupaketti oli kokonaisuudessaan tehty erittäin tai melko hyvin. Toisaalta vain 10 % näki, että lukupaketista oli ollut erittäin tai melko paljon hyötyä.



Sekä ryhmävalmennukseen osallistuneilta että lukupaketin saaneilta kysyttiin sitä, miten paljon he saivat välineitä erilaisiin työuraan liittyviin asioihin (ks. kuva 4).



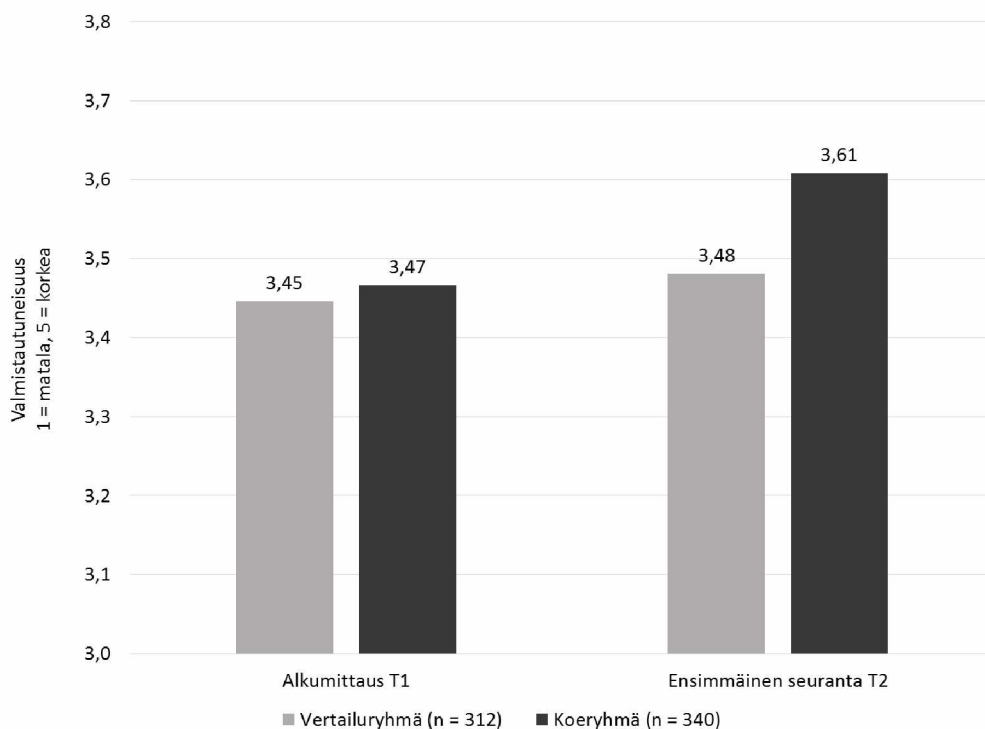
Kuva 4 Osallistujien arviot siitä, kuinka paljon he saivat välineitä erilaisiin työuraan liittyviin asioihin. Pylväät kuvastavat sitä, kuinka monta prosenttia vastaajista arvioi saaneensa välineitä paljon tai melko paljon.

Kuvasta nähdään, että koeryhmäläiset eli ryhmävalmennukseen osallistuneet saivat selkeästi enemmän välineitä ikäennakkoluulojen kohtaamiseen, muutostilanteista selviytymiseen, hyvinvoinnista huolehtimiseen, verkostojen hoitamiseen ja urasuunnitteluun. Kaikki erot ovat myös tilastollisesti merkitseviä ( $p < .001$ ).

#### 4.2.2 Valmistautuneisuus

Työn imua uran seniorivaiheeseen -ryhmämenetelmän tavoitteena oli lisätä osallistujien valmistautuneisuutta työuran seniorivaiheen hallintaan. Kun valmistautuneisuutta vertailtiin alkumittauksessa ja ensimmäisessä seurannassa koe- ja vertailuryhmäläisten välillä (kuva 5), havaittiin, että koeryhmäläisten valmistautuneisuus nousi tilastollisesti merkitsevästi ( $t(339) = -7.35, p < .001$ ) samalla kun vertailuryhmäläisten valmistautuneisuus pysyi muuttumattomana ( $t(311) = -1.76, p = .160$ ; aika  $\times$  ryhmä:  $F(1, 650) = 15.14, p < .001$ , Cohenin  $d = 0.31$ ).





Kuva 5 Valmistautuneisuus työuran seniorivaiheen hallintaan koe- ja vertailuryhmissä ennen ja jälkeen intervention.

Seuraavaksi tarkasteltiin sitä, kasvoiko valmistautuneisuus riippumatta osallistujan sukupuolesta, iästä, työnantajasektorista ja ryhmävalmennuksen toteutusintensiteetistä (ks. taulukko 1). Valmistautuneisuus kasvoi ryhmävalmennuksen myötä niin naisilla kuin miehillä, alle 60-vuotiailla ja vähintään 60-vuotiailla, julkisella ja yksityisellä sektorilla ja kahden ja kolmen viikon toteutusintensiteetillä. Vain neljän viikon toteutusintensiteetti näyttäisi pienentävän valmistautuneisuuden kasvua sen verran, ettei muutos enää ole tilastollisesti merkitsevä. Tosin tämän ryhmän koko oli myös melko pieni, jonka osaltaan vaikuttaa siihen, että havaitun muutoksen pitäisi olla suurempi kuin isommassa ryhmässä, jotta muutos tulisi tilastollisesti merkitseväksi.

*Taulukko 1 Valmistautuneisuuden keskiarvot koeryhmässä alkumittauksessa (T1) ja ensimmäisessä seurannassa (T2) sukupuolen, iän, työnantajasektorin ja toteutusintensiteetin mukaan. F-testi kertoo aika×ryhmä-interaktion tilastollisen merkitsevyyden ja t-testi ryhmän sisäisen ajallisen muutoksen tilastollisen merkitsevyyden.*

	T1	T2	Tilastollinen testaus
<b>Sukupuoli</b>			$F(1, 338) = 0.51, p = .474$
Nainen (n = 267)	3,46	3,60	$t(275) = -6.85, p < .001$
Mies (n = 64)	3,51	3,63	$t(63) = -2.68, p = .018$
<b>Ikä</b>			$F(1, 338) = 0.28, p = .600$
42–59 v. (n = 231)	3,45	3,59	$t(230) = -6.03, p < .001$
60–66 v. (n = 109)	3,50	3,66	$t(108) = -4.21, p < .001$
<b>Työnantajasektori</b>			$F(1, 338) = 0.60, p = .611$
Julkinen (n = 232)	3,45	3,60	$t(231) = -6.23, p < .001$
Yksityinen (n = 108)	3,50	3,63	$t(107) = -3.90, p < .001$
<b>Toteutusintensiteetti</b>			$F(1, 337) = 0.61, p = .543$
2 viikkoa (n = 245)	3,46	3,61	$t(244) = -6.32, p < .001$
3 viikkoa (n = 56)	3,45	3,61	$t(55) = -3.60, p = .003$
4 viikkoa (n = 39)	3,54	3,62	$t(38) = -1.55, p = .387$

#### 4.2.3 Muutokset puolen vuoden seurannassa

Ryhmävalmennuksen pitkäaikaisvaikutuksia toisessa seurantakyselyssä (T3) mitattuihin työroolin muutoksiin, työn imuun, tulevaisuusorientaatioon työssä, työllistymisuskoon, koettuun ikäsyrijintään ja masennusoireisiin tutkittiin tilastollisilla regressiomalleilla, joissa vakioidiin sukupuoli, ikä ja kunkin vastemuuttajan lähtötaso (T1). Lisäksi mallinnuksessa otettiin huomioon aineiston monitasaisuus eli se, että aineisto oli kerätty 17 organisaatiossa. Analyysit tehtiin Mplus-ohjelmalla COMPLEX-mallinnuksella.

Tulokset on esitetty taulukossa 2. Analyysien tilastollisesti merkitsevät  $\beta$ -kertoimet osoittavat, että koeryhmäläisillä oli vertailuryhmäläisiin nähden positiivisemmat muutokset alkumittauksen ja toisen seurannan välillä työroolissa tehdyissä muutoksissa, työn imussa, tulevaisuusorientaatioissa työssä ja koetussa ikäsyrijinnässä. Työllistymisuskossa ja masen-

nusoireissa ryhmät eivät eronneet toisistaan. Cohenin  $d$  -arvot puolestaan kertovat havaittujen erojen voimakkuudesta (ns. efektkoko) ja ne osoittavat, että havaitut erot ovat kooltaan pieniä (0.12–0.25).

Lisäksi testattiin sitä, kulkeutuvatko ryhmävalmennuksen pitkäaikaisvaikutukset valmistautuneisuuden kautta. Toisin sanoen, näyttääkö siltä, että ryhmävalmennuksen aikaan saama valmistautuneisuuden muutos T1–T2 saa puolestaan aikaan vastemuuttujassa tapahtuvan muutoksen T1–T3. Taulukosta 2 nähdään (oikean puoleinen sarake), että valmistautuneisuus välitti muutosta kaikissa muissa tapauksissa paitsi työroolin muutoksissa.

Interaktioita tutkivat lisäanalyysit osoittivat myös, että ikäsyrynnän kokemusten osalta he, joilla oli itseään nuorempi esimies ( $\beta = -.11, p < .05$ ) tai joilla oli matalampi koulutus ( $\beta = .08, p < .05$ ) hyötyivät ryhmävalmennuksesta eniten. Toisin sanoen, erityisesti he raportoivat vertailuryhmää matalampia ikäsyrynnän kokemuksia puolen vuoden seurannassa.

*Taulukko 2 Regressioanalyysien tulokset aineiston monitasoisuuden (organisaatio) huomioivissa COMPLEX-malleissa, joissa on vakioitu sukupuoli, ikä ja kunkin vastemuuttujan lähtötaso (T1).  $\beta$  = standardoitu regressiokerroin,  $p$  =  $p$ -arvo,  $d$  = Cohenin  $d$ .*

	Ryhmä 0 = vertailu, 1 = koe			Epäsuora yhteys valmistautuneisuuden kautta
	$\beta$	$p$	$d$	
Työroolin muutokset T3	.07	.007	0.12	$p = .462$
Työn imu T3	.06	.026	0.12	$p = .001$
Tulevaisuusorientaatio työssä T3	.07	.026	0.12	$p = .006$
Työllistymisusko T3	.06	.097	0.14	$p = .001$
Koettu ikäsyryntä T3	-.06	.002	-0.25	$p < .001$
Masennusoireet T3	.03	.517	0.08	$p = .029$

## 5 POHDINTA

Tutkimushankkeen tavoitteena oli testata hankkeessa kehitetyn Työn imua uran seniorivaiheeseen -menetelmän vaikuttavuus työuran seniorivaiheen hallintaan sekä tutkia vaikuttavuuden eroja taustatekijöiden suhteen. Seniorivaiheen työuran hallinnalla tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä osaa, haluaa ja jaksaa jatkaa pidempään työssä, jonka koee mielekkääksi. Työuran hallinnan oletettiin lisääntyvän koetun valmistautuneisuuden vahvistumisen kautta, jolla tarkoitetaan sekä itseluottamusta omaan uraan vaikuttamisesta, kuten osaamisen ylläpitämisestä ja kokemuspohjaisen tiedon jakamisesta, että tiedollista ja emotionaalista valmiutta kohdata mahdollisia vastoinkäymisiä. Tähän lisääntyneeseen valmistautuneisuuteen työuran seniorivaiheen hallinnassa pyrittiin ryhmämuotoisella kognitiiviseen psykologiaan ja sosiaaliseen oppimiseen pohjautuvalla valmennuksella. Ryhmämenetelmän vaikuttavuutta testattiin satunnaistetussa, kenttäkokeellisessa asetelmassa 17 työorganisaatiossa selvittäen 6 kk seuranta-aikana menetelmän pitkäaikaisvaikutuksia.

Tutkimuksen tulosten mukaan Työn imua uran seniorivaiheeseen -menetelmä lisäsi valmistautuneisuutta työuran seniorivaiheen työuran hallintaan välittömästi ryhmävalmennuksen jälkeen. Tämä vahvisti tutkimuksen ensimmäisen oletuksen; ryhmävalmennuksen läpikäyminen lisää merkittävästi osallistujien *valmistautuneisuutta* lisäämällä heidän koetua pystyvyyttä senioritaitoihin työkyvyn sekä koetun työllistyvyyden ylläpitoon ja emotionaalisia valmiuksia kohdata vastoinkäymisiä. Nämä tulokset olivat samanlaisia riippumatta osallistujien sukupuolesta, iästä tai työorganisaatiosta. Myöskään ryhmävalmennuksen intensiteetillä kahden, kolmen tai neljän viikon aikajänteellä ei ollut vaikutusta tuloksiin. Pitkäaikaisseurannassa, puoli vuotta ryhmävalmennukseen osallistumisen jälkeen, osallistujat olivat tehneet merkitseviä muutoksia työrooliinsa, heillä oli vahvistunut työn imu ja lisääntynyt tulevaisuusorientaatio työssä. Lisäksi ryhmävalmennukseen osallistuneilla oli puolen vuoden seurannassa merkittävästi vähentyneet ikäsyrynnän kokemukset. Tämä vahvistunut *työuran hallinta* pitkäaikaisseurannassa tuki toista tutkimuksen oletusta; aikaansaamalla myönteisen muutoksen osallistujien ajattelussa valmistautuneisuuden vahvistumisen kautta, seuraa siitä pidemmällä aikavälillä myönteisiä muutoksia osallistujien käyttäytymisessä uranhallinnan parantumisen kautta.

Nämä tulokset ovat tärkeitä osoittaessaan, että vahvistamalla varttuneiden työntekijöiden voimavaroja ja lisäämällä tehokkaiden toimintatapojen aktiivista käyttöä sekä itseohjautuvuutta kohdattaessa uraan ja työhön liittyviä haasteita ja vastoinkäymisiä, voidaan lisätä työn imua ja uusia mahdollisuuksia työuralla. Erityisesti, ryhmävalmennuksen aikaansaaman valmistautuneisuuden vahvistumisen seurauksena vähentynyt ikäsyrynnän kokemus ja lisääntynyt työn imu vahvistavat aikaisempia Bayl-Smith ja Griffinin (2014) sekä Calon ja

kollegoiden (2013) tutkimustuloksia koetun ikäsyryjännän yhteydestä työn imuun. Varttuneilla työntekijöillä, jotka eivät koe saavansa arvostusta omalle työkokemukselleen, saati sitten pystyvänsä hyödyntämään kokemusta työssään ja ovat kokeneet epätasa-arvoisuutta siinä, miten heitä kohdellaan suhteessa nuorempiin työntekijöihin, ei ole yhtä vahvaa työn imua kuin työntekijöillä, joilla ei ole tällaista ikäsyryjännän kokemusta. Ryhmävalmennuksen aikana saadut uudet näkökulmat seniorivaiheessa työskentelemiseen lisäsivät vanhempien työntekijöiden luottamusta omaan kyvykkyyteen työelämässä sekä vahvistivat heidän keinovalikoimaansa vastoinikäymisten, kuten ikäennakkoluulojen kohtaamiseen. Tämä vähensi varttuneiden työntekijöiden kokemuksia ikäsyryjännästä ja lisäsi heidän työn imuaan eli työhön uppoutumista, työssä innostumista ja sen kokemista merkitykselliseksi. Tämä positiivinen motivaatiotila on vastakohta jäähdyttelylle työuran viimeisinä vuosina (Damman ym., 2013). Lisäksi ikäsyryjännän kokemusten vähentyminen lisäsi osallistujien näköaloja työssä siten, että he näkivät mahdolliseksi tehdä uusia suunnitelmia työurallaan ja muokata sitä itselleen mielekkäämmäksi. Erityisesti ne varttuneet työntekijät, joilla oli heitä itseään nuorempi esimies tai joilla oli matalampi koulutus, hyötyivät ryhmävalmennuksen vahvistamasta valmistautuneisuudesta ja sen myötä vähentyneestä ikäsyryjännän kokemuksesta. Tämä on organisaatioiden ikäjohtamiskäytäntöjen kehittämisen kannalta uutta ja hyödyllistä tietoa, sillä aikaisemmin on vain pystytty osoittamaan esimiehen nuoremman iän ja varttuneen työntekijän ikäsyryjännän kokemuksen korrelatiivinen yhteys (Kunze & Menges, 2016; Posthuma & Campion, 2009).

Tutkimuksen tulokset ovat linjassa aikaisempien uranhallintaa koskevien interventiotutkimusten ja erityisesti niiden kenttäkokeellisten tutkimusten, joissa uranhallinnan valmistautuneisuutta on pyritty lisäämään erilaisissa työuraan liittyvissä haasteissa ryhmävalmennuksen avulla (Koivisto ym., 2010; 2011; Vuori & Vinokur, 2005; Vuori ym., 2012). Tämä tutkimus myös vahvistaa aiemman työuran keskivaiheen uranhallinnan interventiotutkimuksen tuloksia, joiden mukaan valmistautuneisuutta vahvistamalla saatiin pitkäaikaisvaikutuksena myönteisiä vaikutuksia myöhempään työuraan ja hyvinvointiin (Ahola ym., 2012; Toppinen-Tanner ym., 2016; Vuori ym., 2012). Tuloksissa poikkeuksena oli työroolin muutokset, jotka eivät selittyneet tutkimuksessa mitatun valmistautumisen lisääntymisen kautta eli ryhmävalmennuksen läpikäyneet olivat puolen vuoden seuranta-aikana tehneet merkitsevästi enemmän muutoksia työrooliinsa kuin verrokkiryhmäläiset, huolimatta siitä oliko ryhmävalmennuksen läpikäyneillä valmistautuneisuudessa tapahtunut merkitsevää vahvistumista. Nämä työroolin muutokset olivat omien työtehtävien uudelleen määrittelyä ja muuttamista, työroolin muuttamista ja/tai toimintatapojen ja tavoitteiden uudelleen määrittelyä. Tämän ilmiön syvällisempi ymmärtäminen edellyttää lisätutkimusta aiheesta.

Tutkimuksen erityisenä vahvuutena voidaan pitää satunnaistettua kenttäkokeellista asetelmaa, jonka avulla voidaan luotettavasti arvioida ryhmävalmennuksen vaikuttavuutta. Satunnaistaminen onnistui tutkimuksessa hyvin ja sekä koeryhmään että vertailuryhmään

arvotut olivat taustatekijöiden suhteen riittävän samanlaisia. Näin ollen tutkimuksella voitiin luotettavasti havaita koeryhmän saaman ryhmävalmennuksen vahvistavan valmistautuneisuutta työuran hallintaan ja tämän seurauksena myönteiset pitkäaikaisvaikutukset. Vertailuryhmän saamalla lukupaketilla tällaista vaikutusta ei ollut. Toinen tutkimuksen luotettavuutta lisännyt tekijä oli osallistujien vahva sitoutuneisuus tutkimukseen, joka ilmeni sekä erittäin korkeana vastausaktiivisuutena (yli 90 %) että huolellisesti täytettyinä kyselylomakkeina, joissa oli erittäin vähän puuttuvia vastauksia. Lisäksi ryhmävalmennukseen osallistumisen aste oli korkea, vain 4 % koeryhmään arvotuista ei osallistunut yhdellekään ryhmävalmennuskerralle. Tähän osaltaan saattoi olla vaikuttamassa myös työorganisaatioiden vahva sitoutuminen tutkimusyhteistyöhön mm. sallimalla työntekijöiden osallistumisen tutkimukseen työajalla. Yhdessä nämä tekijät – vahva tutkimusasetelma, onnistunut satunnaistaminen ja korkea osallistumisaktiivisuus – varmistivat erittäin luotettavat tutkimustulokset.

Tutkimuksessa havaittujen pitkäaikaisvaikutusten suuruudet olivat suhteellisen pieniä ja yhteneviä aikaisempien työstressi-interventioiden (van der Klink ym., 2001) kanssa. Toisaalta tavoitettaessa suurempi määrä työntekijöitä, kokonaisvaikutuksesta tulee suurempi. Myöskin niillä osallistujilla, joilla oli nuorempi esimies tai matalampi koulutus, vaikutus oli muita suurempi ja ehkä tällaista interventiota kannattaisi hyödyntää erityisesti organisaatioissa, joissa on paljon työntekijöitä nuorempia esimiehiä tai matalammin koulutettuja työntekijöitä. Tässä tutkimuksessa saimme mukaan 17 työorganisaatiota, joista tutkimukseen osallistui yhteensä 699 työntekijää. Vaikka tavoitteemme ylittyi lähes kahdella sadalla osallistujalla, olisi suuremmalla määrällä osallistujia voitu tarkastella vaikutuksia erilaisissa osaryhmissä nykyistä tarkemmin. Osallistujien rekrytointiprosessi satunnaistetussa kenttäkokeellisessa tutkimuksessa on kuitenkin erittäin työläs ja olemme erittäin tyytyväisiä toteutuneeseen osallistujamäärään. Lisäksi tulee huomioida tutkimuksen kokeellisen asetelman tuoma haaste, jossa osallistujat eivät tutkimukseen suostuessaan voineet ennalta tietää kumpaan toimintatapaan he arpoutuvat. Tästä huolimatta tutkimukseen osallistumisen keskeyttäneitä oli erittäin vähän, eivätkä he eronneet tutkimuksessa jatkaneiden kanssa taustatekijöiden suhteen.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN

Suomalaisessa työelämässä aikaisempaa pidemmät työurat ovat tärkeä tavoite yhteiskunnallisesti. Varttuneen työntekijän ja työnantajan kannalta tämä tavoite aina ei saa varauksetonta hyväksyntää. Työntekijän työn arjessa jatkuva muutos ja uuden oppimisen vaatimus voivat nakertaa työn mielekkyyden kokemusta varsinkin, jos omaa pitkää työkokemusta ei koeta arvostettavan. Työnantajan kannalta huoli työntekijöiden osaamisen päivittämisestä, työkyvyn ylläpitämisestä ja jäähdyttelyn vähentämistä työuran viimeisten vuosien aikana saattaa viedä huomion tärkeästä vanhempien työntekijöiden strategisen osaamisen hyödyntämisestä ja organisaatiossa säilyttämisen varmistamisesta. Työuran seniorivaiheen hallinnan lisääminen on sekä työntekijän että työnantajan etu, joka onnistuessaan auttaa Suomea saavuttamaan myös pidemmät työurat.

Työn imua uran seniorivaiheeseen -ryhmävalmennus lisää varttuneiden työntekijöiden uranhallintataitoja vahvistamalla heidän omia voimavarojaan ja lisäämällä heidän keinoväliköimää ja motivaatiota toimia oma-aloitteisesti työuran haasteellisissa tilanteissa. Tästä voimaantumisesta seuraa myönteisiä seurauksia varttuneen työntekijän toimintaan, jonka ansiosta hän kokee ikääntymisen työelämässä aikaisempaa positiivisempana, näkee enemmän mahdollisuuksia mielekkäälle työlle ja uusien työssään tärkeiden asioiden oppimisen mahdolliseksi. Näiden muutosten myötä hän myös innostuu aikaisempaa enemmän työstään.

Ryhmävalmennus kestää 16 tuntia ja sen aikana 12–16 osallistujaa pääsevät tutustumaan samassa organisaatiossa työskenteleviin vertaisiin ja kuulemaan heidän näkökulmiaan työhön, osaamiseen, oppimiseen, sosiaalisiin verkostoihin, hyvinvoinnista huolehtimiseen ja ikääntymiseen. Lisäksi valmennus antaa vertaistuen lisäksi mahdollisuuden pysähtyä pohtimaan työuran viimeistä vuosikymmentä tai vuosia ennen eläkesiirtymää – mikä työssä motivoi ja innostaa, ja mitä voisi vaihtaa ja muuttaa. Ryhmävalmennuksen aikana käytävät keskustelut ovat ratkaisukeskeisiä ja keskittyvät oman uranhallinnan vahvistumiseen; mitä minä voin tehdä tässä tilanteessa, millaisia vaihtoehtoja minulla on, mistä saan lisää tietoa ja/tai tukea.

Työpaikoilla voidaan ottaa Työn imua uran seniorivaiheeseen -ryhmämenetelmä käyttöön pääsääntöisesti kahdella erilaisella tavalla. Organisaation henkilöstöhallinnosta ja/tai työsuojelusta, luottamushenkilöistä voi kaksi ryhmävalmennuksesta kiinnostunutta osallistua Työterveyslaitoksella ryhmämenetelmän ohjaajien sertifiointikoulutukseen. Aikaisempaa

ryhmänohjauskokemusta ei tarvita, sillä sertifiointikoulutuksen (2pv +1pv) aikana osallistujat hankkivat valmiudet toimia kognitiivis-behavioraalisen, voimavarakeskeisen ryhmävalmennuksen ohjaajina ja saavat käyttöönsä yksityiskohtaiset materiaalit, joiden avulla ryhmävalmennusten toteuttaminen onnistuu varmasti. Vain noudattamalla menetelmän ohjausperiaatteita voidaan ryhmävalmennuksen vaikuttavuus taata, joten ohjaajien sertifiointikoulutus on tärkeä vaihe menetelmän käyttöönotossa. Tarkoituksena on, että työpaikalla olisi itsellään kaikki tarvittava osaaminen ja materiaalit ryhmävalmennusten läpiviemiseen ja toiminnan käynnistämiseen. Pienemmillä työpaikoilla tämä saattaa olla epätarkoituksenmukaista ja toinen tapa käynnistää ryhmävalmennukset onkin hankkia ohjaajat ostopalveluna. Suomessa on tällä hetkellä yli 200 sertifioitua TUURA-ohjaajaa, joilla on valmiudet valmentaa myös Työn imua uran seniorivaiheessa -menetelmää. Lisäksi Työterveyslaitos tarjoaa ryhmämenetelmien ohjaajapalveluja tarvittaessa.

Kenelle Työn imua uran seniorivaiheeseen -ryhmävalmennusta pitäisi tarjota työpaikalla, ketkä hyötyvät siitä eniten? Ryhmävalmennusta voi tutkimustulosten valossa tarjota 50 vuotta täyttäneille työntekijöille työuran seniorivaiheen uranhallinnan vahvistamiseksi esimerkiksi organisaatioissa, joissa on erityisiä muutospaineita, esimerkkinä muutokset terveydenhuoltosektorilla. Erityisesti sellaiset varttuneet työntekijät, joilla on itseään nuorempi esimies tai matalampi koulutus, hyötyvät ryhmävalmennuksesta. Sukupuolella ei niinkään ole vaikutusta, sillä sekä miehet että naiset hyötyvät ryhmävalmennuksesta, toimialalla ei näytä myöskään olevan vaikutusta menetelmän tehoon. Ryhmät kannattaa koota siten, että niihin osallistuu työorganisaation eri puolilta työntekijöitä, erilaisilla ammattitaustoilla ja toimenkuvilla, jotta varmistetaan erilaisten näkökulmien ja kokemusten esille nouseminen ryhmäkeskustelujen aikana. Tehokkaaksi osallistujien rekrytointikavaksi on havaittu henkilökohtaiseen sähköpostiin laitettu kutsu ryhmävalmennukseen.



## LÄHTEET

- Ahola, K., Vuori, J., Toppinen-Tanner, S., Mutanen, P., & Honkonen, T., 2012. Resource-enhancing group intervention against depression at workplace - who benefits? A randomised controlled study with a seven-month follow-up. *Occupational and Environmental Medicine*, 69, 870-876.
- Ajzen, I., 1991. The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50, 179-211.
- Bandura, A., 1977. *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Bayl-Smith, P. H., & Griffin, B., 2014. Age discrimination in the workplace: Identify-ing as a late career worker and its relationship with engagement and intended re-tirement age. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 588-599.
- Bongaarts, J., 2004. Population aging and the rising cost of public pensions. *Population and Development Review*, 30, 1-23.
- Butler, R., 1980. Ageism: A Foreword. *Journal of Social Issues*, 36, 8-11.
- Calo, T.J., Patterson, M.M., & Decker, W.H., 2013. Employee perceptions of older workers' motivation in business, academia and government. *International Journal of Business and Social Science*, 4, 1-10.
- Caplan, R. D., Vinokur, A. D., & Price, R. H., 1997. From Job Loss to reemployment: Field Experiments in Prevention-Focused Coping. Teoksessa: G. W. G., Albee, & T.P., Gullotta, (toim.). *Primary Prevention Works*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, *Issues in children's and families' lives*, vol. 16, pp. 341-379.
- Carstensen, L. L., & Lang, F. R., 1996. *Future Time Perspective Scale*. Unpublished manuscript. Stanford University.
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T., 1999. Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American psychologist*, 54, 165.
- Carstensen, L., Turan, B., Scheibe, S., Ram, N., Ersner-Hershfield, H., Samanez-Larkin, G., Brooks, K., & Nesselroade, J., 2011. Emotional experience improves with age: Evidence based on over 10 years of experience sampling. *Psychology and Aging*, 26, 21-33.
- Clarke, P., Marshall, V., House, J., & Lantz, P., 2011. The structuring of mental health over the adult life course: Advancing theory in the sociology of aging. *Social Forces*, 89, 1287 - 1314.
- Cohen, J., 1992. A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159.

- Damman, M., Henkens, K., & Kalmijn, M. 2013. Late-career work disengagement: The role of proximity to retirement and career experiences. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 68, 455-463.
- Dave, D., Rashad, I., & Spasojevic, J., 2008. The effects of retirement on physical and mental health outcomes. *Southern Economic Journal*, 75, 497-523.
- De Cuyper, N., & De Witte, H., 2010. Temporary employment and perceived employability: Mediation by impression management. *Journal of Career Development*, 37, 635-652.
- Dostie, B., 2011. Wages, Productivity and Aging. *The Economist*, 159, 139-158
- Ebbinghaus, B., 2000. Any Way Out of 'Exit from Work'? Reversing the Entrenched Pathways of Early Retirement. Teoksessa: F. W., Scharpf, & V. A., Schmidt. (Eds.). *Welfare and Work in the Open Economy. Volume II. Diverse Responses to Common Challenges*. Oxford, Oxford University Press, pp. 511-553.
- Eurostat, 2012. EuroBarometer 378, Active Ageing
- Haataja, A., 2007. Viisikymppisten työllisten työssä jatkamista ennakoivat tekijät. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:18. Helsinki, Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Hakanen, J., 2009. Työn imun arviointimenetelmä. Helsinki, Työterveyslaitos.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Klockars, M., 1997. Changes in the work ability of active employees as measured by the work ability index over an 11-year period. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 23 suppl 1, 49-57
- Jane-Llopis, E., & Barry, M., 2005. What makes mental health promotion effective? *Global Health Promotion*, 12, 47-54.
- Jones, G. R., 1986. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Kahn, R. L., 1994. Opportunities, Aspirations, and Goodness of Fit. Teoksessa: M. W., Riley, R. L., Kahn, & A., Foner, (Eds.). *Age and Structural Lag: Society's Failure to Provide Meaningful Opportunities in Work, Family, and Leisure*. New York: John Wiley & Sons, pp. 37-53.
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M., & Virtanen, S., 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Helsinki, Työterveyslaitos.

- Keva, 2013. Eläkkeelle siirtyminen ei ole helppo puheenaihe työpaikoilla. Verkossa tiedote: [http://www.keva.fi/fi/tietoa\\_meista/uutiset/Sivut/elakkeelle\\_siirtyminen\\_ei\\_ole\\_helppo\\_puheenaihe\\_tyopaikoilla.aspx](http://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/uutiset/Sivut/elakkeelle_siirtyminen_ei_ole_helppo_puheenaihe_tyopaikoilla.aspx) [Viitattu 23.12.2013]
- Koivisto, P., Mäkitalo, M., Larvi, T., Silvonen, J., & Vuori, J., 2002. Koulutuksesta työhön. Helsinki, Työterveyslaitos.
- Koivisto, P., Vinokur, A. D., & Vuori, J., 2011. Effects of a career choice intervention on components of career preparation. *The Career Development Quarterly*, 59, 367-378.
- Koivisto, P., Vuori, J., & Nykyri, E., 2007. Effects of the School-to-Work Group Method among young people. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 277-296.
- Koivisto, P., Vuori, J., & Vinokur, A. D., 2010. Transition to work: Effects of preparedness and goal construction on employment and depressive symptoms. *Journal of Research on Adolescence*, 20, 869-892.
- Kroenke, K., Spitzer, R. L., & Williams, J. B., 2001. The PHQ-9: validity of a brief depression severity measure. *Journal of General Internal Medicine*, 16, 606-613.
- Kunze, F., & Menges, J. I., 2016. Younger supervisors, older subordinates: An organizational-level study of age differences, emotions, and performance. *Journal of Organizational Behavior*.
- Lent, R.W., 2013. Career-life preparedness: revisiting career planning and adjustment in the new workplace. *The Career Development Quarterly*, 61, 2-14.
- Levy, B.R., 2003. Mind matters: cognitive and physical effects of aging self-stereotypes. *Journal of Gerontology, PSYCHOLOGICAL SCIENCES* 58B, P203-P211.
- Mahlberg B., Freund I., Cuaresma J.C., & Prskawetz, A., 2013. Ageing, productivity and wages in Austria. *Labour Economics*, 22, 5-15.
- Mauer, T.J., Barbeite, F.G., Weiss, E.M., & Lippstreu, M., 2008. New measures of stereotypical belief about older workers' ability and desire for development: exploration among employees age 40 and over. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 395-418.
- Meichenbaum, D., 1985. *Stress inoculation training: A clinical guidebook*. Pergamon Press, Elmsford, NY.
- Midtsundstada, T.I., 2011. Inclusive workplaces and older employees: an analysis of companies' investment in retaining senior workers. *The International Journal of Human Resource Management* 22, 1277-1293.

- Mirowsky, J., & Ross, C.E., 1992. Age and depression. *Journal of Health and Social Behavior*, 33, 187-205.
- Myrskylä, P., 2010. Taantuma ja työttömyys. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 57/2010. Helsinki, Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Mäkitalo, M., Tervahartiala, T., & Saarinen, M., 1999 Työhön-menetelmä. Helsinki, Työterveyslaitos.
- Neugarten, B.L., Moore, J.W., & Lowe, J.C., 1965. Age norms, age constraints, and adult socialization. *American Sociological Review*, 70, 710-717.
- Ng, T.W.H., & Feldman, D.C., 2012. Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers With Meta-Analytical Data. *Personnel Psychology*, 65, 821-858
- Ng, T. W., & Feldman, D. C., 2013. How do within-person changes due to aging affect job performance? *Journal of Vocational Behavior*, 83, 500-513.
- Nykänen, M., Klemola, S., Jokisaari, M., Larvi, T., Salmela-Aro, K., Sutela, S., & Vuori, J., 2013. Kohti työelämää. Helsinki, Työterveyslaitos (uudistettu versio).
- Nykänen, M., Klemola, S., Koivisto, P., Mäkitalo, M., Larvi, T., Silvonen, J., & Vuori, J., 2012. Koulutuksesta työhön. Helsinki, Työterveyslaitos (uudistettu versio).
- Oksanen, T., (toim.) 2011. Hyvinvointihavaintoja - tutkimustietoa kunta-alalta. Työterveyslaitos.
- Posthuma, R.A., & Campion, M.A., 2009. Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35, 158-188.
- Price, R. H., Friedland, D. S., Choi, J. N. & Caplan, R. D., 1998. Job-loss and work transitions in a time of global economical change. In X. Arriaga & S. Oskamp (Eds.), *Addressing community problems* (pp. 195-222). Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- QPSNordic -käsikirja. Pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely. Työterveyslaitos, Helsinki 2001.
- Ryff, C.D., 1989. Beyond Ponce de Leon and life satisfaction: New directions in quest of successful ageing. *International Journal of Behavioral Development*, 12, 35-55.
- Salmela-Aro, K., Mutanen, P., & Vuori, J., 2012. Promoting career preparedness and intrinsic work-goal motivation; RCT intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 67-75.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A., & Salanova, M., 2006. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.

- Toppinen-Tanner, S., Böckerman, P., Mutanen, P., Martimo, K.-P., & Vuori, J., 2016. Preventing sickness absence with career management intervention. A randomized controlled field trial. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 58, 1202–1206.
- Työolotutkimus, 2014. Suomen virallinen tilasto (SVT): Työolotutkimus [verkkojulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 29.12.2016]. Saantitapa: [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv\\_197713\\_2014\\_12309\\_net.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf)
- van Dalen, H.P., & Henkens, K., 2013. Dilemmas of Downsizing During the Great Recession: Crisis Strategies of European Employers. *The Economist*, 161, 307–329
- van der Heijden, B.I.J.M., Schalk, R., & Veldhoven, M.J.P.M., 2008. Ageing and careers: European research on long-term career development and early retirement. *Career Development International*, 13, 85–94.
- Van der Klink, J. J., Blonk, R. W., Schene, A. H., & Van Dijk, F. J., 2001. The benefits of interventions for work-related stress. *American journal of public health*, 91, 270.
- Vaupel, J.W., 2010. Biodemography of human ageing. *Nature*, 464, 536–542.
- Viitasalo, N., 2011. Ikääntyvien kokema syrjintä työssä. Ikäsyrjinnän yleisyys ja ennustajat. *Työelämän tutkimus*, 256 – 271.
- Vuori, J., Koivisto, P., Larvi, T., Jokisaari, M., Sutela, S. & Salmela-Aro, K., 2006. Kohti työelämää. Helsinki, Työterveyslaitos.
- Vuori, J., Koivisto, P., Mutanen, P., Jokisaari, M., & Salmela-Aro, K., 2008. Towards Working Life: Effects of an intervention on mental health and transition to post-basic education. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 67–80.
- Vuori, J., Koivisto, P., Mutanen, P., Jokisaari, M., & Salmela-Aro, K., 2011. Corrigendum to "Towards Working Life: Effects of an intervention on mental health and transition to post-basic education" [*Journal of Vocational Behavior*, 72, 67–80]. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 237–238.
- Vuori, J., Price, R., Mutanen, P. & Malmberg-Heimonen, I., 2005. Effective Group Training Techniques in Job-Search Training. *Journal of Occupational Health Psychology*, 261–275.
- Vuori, J., & Silvonén, J., 2005. The benefits of a preventive job search program on re-employment and mental health at two years follow-up. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 43–52.
- Vuori, J., Silvonén, J., Vinokur, A., & Price, R., 2002. The Työhön Job Search Program in Finland: Benefits for the unemployed with risk of depression or discouragement? *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 5–19.

Vuori, J., Toppinen-Tanner, S., & Mutanen, P., 2012. Effects of resource building group intervention in work organizations on career management and mental health: Randomized controlled field trial (RCT). *Journal of Applied Psychology*, 97, 273-286.

Vuori, J., & Vinokur, A., 2005. Job-search preparedness as a mediator of the effects of the Työhön job-search intervention on reemployment and mental health. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 275-291.

Wallin, M., Kirves, K., & Vuori, J., 2017a. Työn imua uran seniorivaiheeseen – Ohjaajan käsikirja. Helsinki, Työterveyslaitos.

Wallin, M., Kirves, K., & Vuori, J., 2017b. Työn imua uran seniorivaiheeseen – Osallistujan työkirja. Helsinki, Työterveyslaitos.

Wang, M., Henkens, K., & van Solinge, H., 2011. Retirement Adjustment: A Review of Theoretical and Empirical Advancements. *American Psychologist*, 66, 204-213.

Westerlund, H., Kivimäki, M., Singh-Manoux, A., Melchior, M., Ferrie, J.E., Pentti, J., Jokela, M., Leineweber, C., Goldberg, M., Zins, M., & Vantera, J., 2009. Self-rated health before and after retirement in France (GAZEL): a cohort study. *Lancet*, 374, 1889–1896.

Zacher, H., & Frese, M., 2009. Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology and aging*, 24, 487-493.

Zacher, H. & Frese, M., 2011. Maintaining a focus on opportunities at work: The interplay between age, job complexity, and the use of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 291–318.

Työssä vai eläkkeellä -tutkimus- ja kehittämishankkeessa testattiin Työn imua uran seniorivaiheeseen -menetelmän vaikuttavuus työuran seniorivaiheen hallintaan, ikäsyrrjinnän kokemukseen ja työn imuun.

Tutkimuksen tulosten mukaan Työn imua uran seniorivaiheeseen -menetelmä nosti valmistautuneisuutta työuran seniorivaiheen työuran hallintaan välittömästi ryhmävalmennuksen jälkeen. Pitkäaikaisseurannassa osallistujat olivat tehneet merkitseviä muutoksia työrooliinsa, heillä oli vahvistunut työn imu ja lisääntynyt tulevaisuusorientaatio työssä. Lisäksi ryhmävalmennukseen osallistuneilla oli merkitsevästi vähentyneet ikäsyrrjinnän kokemukset.

Nämä tulokset ovat tärkeitä osoittaessaan, että vahvistamalla varttuneiden työntekijöiden voimavaroja ja lisäämällä tehokkaiden toimintatapojen aktiivista käyttöä sekä itseohjautuvuutta kohdattaessa uraan ja työhön liittyviä haasteita ja vastoinkäymisiä, voidaan lisätä työn imua ja työuralla nähtyjä mahdollisuuksia.



**Työsuojelurahasto**  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

**Työterveyslaitos**  
Arbetshälsoinstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

**PL 40, 00251 Helsinki**

**[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)**

**ISBN 978-952-261-735-4 (nid.)**  
**ISBN 978-952-261-734-7 (PDF)**